



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DAVID VIEIRA DOS SANTOS

GESTÃO DE PROJETOS COMO DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:
UMA ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE

SÃO CRISTÓVÃO/SE
MARÇO / 2019

DAVID VIEIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROJETOS COMO DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:
UMA ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini

SÃO CRISTÓVÃO/SE
MARÇO / 2019

DAVID VIEIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROJETOS COMO DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:
UMA ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 25 de Março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Msc. Felipe Guilherme de Oliveira Melo (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Kleverton Melo de Carvalho (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico esta conquista à minha família, que sempre esteve ao meu lado, minha esposa, pelo carinho e atenção. Meus queridos filhos, pelo tempo que não tive para estar com eles. Dedico aos meus irmãos, todos eles são fonte de inspiração, respeito e admiração, cada um ao seu jeito. À minha grande mestra, minha querida mãe, a âncora, porto seguro de todos nós, exemplo de sabedoria, respeito e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, autor e consumidor da minha fé. Sem Ele nada disso seria possível, pois Dele vem a sabedoria a paciência e o discernimento para que eu conseguisse chegar até aqui, lutando cada dia, enfrentando os obstáculos que se apresentavam a minha frente.

À minha esposa Cristiane, por ter paciência, por acreditar em mim, por estar comigo em todos os momentos

Aos meus queridos filhos Alice e Gustavo, sem eles saberem foram um grande incentivo a traçar essa jornada, por eles para eles, lutei, para que servisse de exemplo.

Aos meus irmãos que sempre foram para mim exemplo a ser seguido, a minha querida mãe, pela criação que nos deu, pelos ensinamentos, pelo exemplo que sempre é. Agradeço aos professores do Departamento de Administração, sempre incentivadores, em especial, agradeço ao Prof. Dr. Marcos Zambanini pela orientação que me foi dada nesse trabalho, obrigado por acreditar em meu trabalho, incentivando e exigindo, sem, porém, deixar de redirecionar as minhas ideias para que atingíssemos o objetivo. Obrigado pela paciência, compreensão, esforços a mim despendidos, e conhecimentos a mim transmitidos. Sem dúvida, uma pessoa para jamais ser esquecida. Agradeço também as pessoas que entrevistei, pela prontidão e satisfação demonstrada de participar dessa jornada, obrigado pela receptividade e presteza, vocês ajudaram muita a construir esse trabalho.

“Pedi, e dar- se- vos- á; buscai e achareis; batei, e abrir- se- vos- á. Pois tudo o que pede, recebe; o que busca encontra; e, a quem bate, abri- se- lhe- á.”

Mateus 7: 7- 8

RESUMO

Proporcionar conhecimento a respeito das atividades a serem desenvolvidas por um profissional, suas particularidades ou suas dificuldades é o intuito de qualquer curso de graduação, não podendo ser diferente, o curso de administração tem a finalidade de alinhar os futuros administradores com a realidade encontrada em um mercado competitivo. Formar profissionais que estejam preparados para o mercado, atentos as necessidades das empresas, seu dia a dia e seus processos, em busca de resultados que estejam no escopo dessas organizações. Assim, emerge a importância de controlar melhor seus processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e as entregas que fazem para seus clientes, analisar as reais necessidades, próprias das organizações. A gestão de projetos, então, surge como uma ferramenta útil para suprir essa necessidade, aplicando conceitos e metodologias, para que as organizações se moldem aos desafios percebidos, atingindo, dessa forma, seus objetivos de forma eficiente. É necessário que o ensino superior da administração em nossa universidade, esteja alinhado com tais necessidades. Diante dos resultados alcançados nesse trabalho, a disciplina de gestão de projetos trará muitos benefícios para os alunos, todos os atores envolvidos na pesquisa foram unânimes quanto a essa questão, dando-se grande relevância para esse tema, todos observaram que se trata de uma prática que vem ganhando muita importância devido a sua aplicabilidade e resultados alcançados, tanto para organizações privadas. Para este estudo, no que se refere a metodologia, foi aplicada uma abordagem qualitativa, quanto a classificação dos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, através de estudo de campo, já as fontes de evidência se deram por meio de entrevistas. Conclui-se através deste estudo que, a disciplina de gestão de projetos é de fundamental importância para os alunos de administração, por se tratar de uma metodologia fundamental, cada vez mais necessária e requisitada pelo mercado, por proporcionar diversos benefícios às organizações e os profissionais que as praticam, sendo estes cada vez mais requisitados e valorizados pelo mercado.

Palavras-chave: Ensino Superior da Administração. Mercado Competitivo. Gestão de Projetos.

ABSTRACT

Providing knowledge about the activities to be developed by a professional, their particularities or their difficulties, is the intention of any undergraduate course, it could not be different, Business & Management Studies course has the purpose of aligning the future administrators with the reality found in a competitive market. Train professionals who are prepared for the market aware to business needs, their daily processes in search of results that are within the scope of these organizations. Thus, the importance of better controlling process, reducing costs, increasing the efficiency and deliveries they make to their customers, and analyzing the real needs of organizations. Project Management, then, appears as a useful tool to meet this need, applying concepts and methodologies for organizations to adapt to perceived challenges, thus achieving its objectives with efficiency. It is necessary the teaching of Management & Business in colleges, should be aligned with such needs. Considering the results achieved in this work, the Project Management discipline will bring many benefits to students, all the actors involved in this research were unanimous on this issue, giving great importance to the theme, all of them observed this practice gained great importance due to its applicability and results achieved, both for private organizations. For this study, regarding the methodology, a qualitative approach was applied, regarding the classification of its objectives this research is characterized as exploratory through field study, the sources of evidence were given through interviews. It is concluded in this study that the discipline Project Management has fundamental importance for the students, in reason of it is a fundamental methodology that is increasingly necessary and required by the market, for the reason it provides several benefits to the organizations and to professionals that practice it, these ones being more and more demanded and valued by the market.

Key words: University Education of Business & Management; Competitive Market; Project Management.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CPM	Método do Caminho Crítico
DOD	Departamento de Defesa dos Estados Unidos
PERT	Avaliação de Programas e Revisão Técnica
PMBOK	Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
PM Canvas	Quadro de Modelo de Projetos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo integrado de gerenciamento de projetos com destaque para as nove áreas de conhecimento	335
Figura 2 – Diagrama PERT / CPM	38
Figura 3 – Perguntas Fundamentais no PM Canvas	41
Figura 4 – DNA do Canvas.....	42
Figura 5 – Metodologia 5W2H.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades básicas dos <i>stakeholders</i>	32
Quadro 2 – Relação dos Participantes das Entrevistas.....	56
Quadro 3 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 EDUCAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR, RESOLUÇÃO Nº 04 E SUAS DIRETRIZES CURRICULARES PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	18
2.2 GESTÃO DE PROJETOS	20
2.2.1 Características dos Projetos.....	23
2.2.2 Planejamento, Monitoramento e Controle	27
2.2.3 Ciclo de Vida de um Projeto	29
2.2.4 Stakeholders do Projeto	31
2.2.5 Gerentes de Projetos.....	33
2.2.6 Principais Áreas do Gerenciamento de Projetos	34
2.3 FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O AUXÍLIO NA GESTÃO DE PROJETOS	36
2.3.1 PERT / CPM.....	37
2.3.2 PM Canvas.....	39
2.3.3 5W2H	46
2.3.4 Gestão Visual de Projetos	47
3 METODOLOGIA	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	53
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	54
3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	54
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO	54
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	55
3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS.....	57
3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	57
3.8 ANÁLISE DOS DADOS	58
3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60

4.1 IMPORTÂNCIA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES.....	60
4.1.1 Percepção acerca da contribuição da disciplina de gestão de projetos para o curso de Administração.....	60
4.1.2 Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para os alunos de Administração.....	62
4.2 IMPORTÂNCIA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS.....	65
4.2.1 Percepção acerca da disciplina de Gestão de Projetos na área em que atuam.....	65
4.2.2 Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para os alunos de Administração.....	67
4.3 ASPECTOS POSITIVOS PERCEBIDOS POR MEMBROS DO PMI SERGIPE A RESPEITO DA POSSÍVEL INCLUSÃO DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	69
4.3.1 Percepção do PMI/Sergipe acerca da possibilidade da inclusão da disciplina de Gestão de Projetos no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.....	69
4.3.2 Percepção do PMI a respeito da importância da disciplina de Gestão de Projetos para os alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.....	71
5 PROPOSTA DE EMNTA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS.....	74
6 CONCLUSÕES.....	76
6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA.....	76
6.1.1 Qual a importância que essa disciplina trata para o curso de administração na visão dos docentes?.....	76
6.1.2 Como os profissionais que atuam com Gestão e Projetos observam a viabilidade da inclusão dessa disciplina no curso de Administração da UFS?.....	76
6.1.3 Para o PMI/Sergipe, qual a importância que existe em um curso de administração ter essa disciplina em sua grade curricular?.....	77
6.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	77
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	77
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICES.....	81
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

Projetos são constituídos de conjuntos únicos de operações planejadas para atingir certos objetivos, dentro de um dado limite de tempo. Para muitos projetos, esse tempo envolvido é longo e os custos associados são significativamente altos. Existem, por vezes, centenas e até milhares de atividades que devem ser planejadas e coordenadas para que o projeto esteja terminado dentro do prazo, do custo e dos padrões de qualidade especificados (MOREIRA, 2008).

O conceito de gerenciamento de projetos não tinha sido utilizado de forma isolada, até o lançamento do satélite Sputnik, pela União Soviética, no auge da Guerra Fria (VALLE et al., 2007). Nesse período, marcado por muitos projetos militares de grande porte, os países necessitavam de uma estrutura robusta e sólida para desenvolver seus projetos. Precisavam, nesse momento, criar ferramentas específicas para o controle e planejamento dessas atividades.

Após ser surpreendido pelos soviéticos, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos decidiu investir no desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas destinadas a acelerar a implementação de projetos militares. Este esforço foi determinante para o desenvolvimento do *Program Evaluation and Review Technique* (PERT), ferramenta utilizada no gerenciamento de projetos, tendo como objetivo, relacionar as dependências entre as tarefas e suas respectivas durações de tempo. Essa técnica foi aplicada na construção do míssil nuclear Polaris, para submarinos (VALLE et al., 2007).

Em 1953, este projeto contou com cerca de 9 mil fornecedores e um cronograma com mais de 70 mil tarefas. Posteriormente, a empresa DU Pont desenvolveu uma técnica similar ao PERT, denominada *Critical Path Method* (CPM), que traduzindo para o português significa, método do caminho crítico, cuja a finalidade é determinar um subconjunto de tarefas com seus respectivos tempos de duração e dependência, tendo como finalidade complementar o PERT. Ainda segundo Valle et al. (2007), nesse mesmo período, Drucker (1954) populariza entre as grandes corporações o termo gerenciamento por objetivos, um processo de gestão no qual o corpo diretivo e os funcionários concordam em objetivos comuns e passam a estabelecer prazos, métricas e modos de atingi-los. O conceito de

gerenciamento por objetivos influenciou significativamente a formulação da teoria de gerenciamento de projetos.

Os pioneiros a utilizarem as técnicas de gestão de projetos foram os engenheiros, por trabalharem em projetos complexos, normalmente desenvolvidos nas áreas de defesa e construção. Com o passar do tempo e com o seu desenvolvimento, essa técnica passou a ser utilizada em diversas atividades, como lançamento de novos produtos, projetos educacionais, produção cinematográfica, isso sem mencionar sua utilização no meio corporativo. A gestão de projetos é importante porque todos os gerentes estão, em algum ponto, envolvidos com gerenciamento de projetos (SLACK et al., 2015).

A gestão de projetos vem evoluindo de um conjunto de processos recomendáveis para uma metodologia tida como prática obrigatória para sobrevivência das organizações. Elas percebem que suas atividades, inclusive as rotineiras, podem ser compreendidas como uma série de projetos e que, de fato, os negócios vêm sendo gerenciados por meio de projetos, notando, dessa maneira, que esse método pode contribuir bastante pelos benefícios alcançados, gerando valor sustentável para os negócios (KERZNER, 2017). Nos dias atuais, a gestão de projetos ganhou tal dimensão que foi criado um órgão mundial que descreve as melhores práticas a respeito de gestão de projetos. O *Project Management Institute* – (PMI), uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, auxiliando mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários, espalhados praticamente em todos os países do mundo, tendo a finalidade de aumentar o sucesso das suas empresas, buscando a evolução da carreira, tornando a profissão mais madura. O PMI conta com certificações, padrões para gerenciamento de projetos com mais alto reconhecimento na profissão, e que cada vez mais, vem sendo um padrão para gerenciamento entre empresas e governos, desenvolvido por milhares de voluntários, qualificados e atualizados pelo PMI. Oferece ainda uma ampla gama de oportunidades de desenvolvimento profissional, por meio de cursos de ensino a distância (*e-learning*) para congressos mundiais e outros eventos do PMI (PMI BRASIL, 2018).

Preparar profissionais com perfil atualizado em cada área é muito importante, e isso não poderia ser diferente na Administração. Por esse motivo, percebe-se a relevância da viabilidade de se implantar a gestão de projetos como

disciplina do curso de Administração Universidade Federal de Sergipe – UFS, a fim de capacitar os alunos, futuros administradores, para o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, com demandas cada vez mais mutáveis.

Diante do exposto, o foco desta pesquisa foi promover uma compreensão maior do tema gestão de projetos e sua relevância para o curso de administração da Universidade Federal de Sergipe e, conseqüentemente, para seus alunos, tendo, dessa forma, a oportunidade de verificar a resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: como são percebidos os benefícios da introdução da Gestão de Projetos como disciplina do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe entre os diversos atores envolvidos, como empresas, corpo docente, profissionais atuantes dessa metodologia e o escritório do PMI em Sergipe?

1.1 OBJETIVOS

Segundo Gil (2007, p. 162), “procede-se nessa parte a apresentação dos objetivos da pesquisa em termos claros e precisos. Recomenda-se, portanto, que em sua redação sejam utilizados verbos de ação, como identificar, verificar, descrever e analisar”.

Dessa forma, ficam estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a importância da gestão de projetos como disciplina de administração, uma análise dos benefícios para a Universidade Federal de Sergipe na percepção dos diversos atores envolvidos como professores, profissionais atuantes e o escritório do PMI em Sergipe.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar junto ao corpo docente do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe a importância que esta disciplina poderá significar para a formação dos estudantes.

- Verificar junto a profissionais que atuam com gestão de projetos, como observam a viabilidade da inclusão dessa disciplina no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.
- Verificar junto a órgão promotor deste tema (PMI) a importância que existe em um curso de administração ter essa disciplina em sua grade curricular.
- Propor ementa da disciplina de gestão de projetos, de acordo com os dados apresentados neste trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Pensando no desenvolvimento e na capacitação dos alunos da Universidade Federal de Sergipe e diante do cenário dinâmico atual, e diante do momento em que o curso de administração passa por uma atualização em atendimento das DCNs para necessidade da reformulação da sua grade de disciplinas, este trabalho pretende verificar a importância que o tema Gestão de Projetos tem para o curso de administração da Universidade Federal de Sergipe na percepção de diversos atores, como, professores do curso de administração, profissionais atuantes e o escritório do PMI em Sergipe, ao mesmo tempo em que pretende verificar os benefícios que essa disciplina pode trazer para os alunos do curso de administração, tendo em vista que, em um cenário cada vez mais competitivo, é preciso estar preparado para enfrentar os desafios que são apresentados dentro das organizações, sendo elas pequenas, médias ou grandes empresas, estando inseridas em qualquer segmento.

Este estudo contribuiu com a universidade do ponto de vista de manter a matriz curricular do curso de administração atualizada com o campo de atuação dos administradores, proporcionando aos alunos disciplinas importantes para o cotidiano profissional, pondo o aluno dessa instituição sempre atualizado com os acontecimentos do mercado de trabalho que se torna cada dia mais dinâmico, buscando profissionais que estejam capacitados para atuar no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados alguns pontos sobre a Resolução nº 04 do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Educação Superior. Também são apresentados conceitos sobre gestão de projetos, suas teorias, desenvolvimento ao passar do tempo, sua aplicabilidade, metodologias utilizadas para gerenciamento de projetos, ferramentas e características.

2.1 EDUCAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR, RESOLUÇÃO Nº 04 E SUAS DIRETRIZES CURRICULARES PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com o Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Superior, por meio da Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, são instituídas as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, bacharelado. Nesta resolução, verifica-se, que a disciplina de Gestão de Projetos não está inserida em sua base curricular obrigatória. Porém, baseado no que fala o Art. 3º, observada a relevância da disciplina para o curso, ela pode ser inserida em sua grade curricular, como visto a seguir:

Art. 3º O curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e apropriado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de simulações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. Dessa forma, constata-se a importância de o Administrador conhecer ferramentas que o ajudem a gerenciar, orientar na tomada de decisões ou ainda no próprio gerenciamento das atividades, corriqueiras de administrador ou em projeto em si (BRASIL, 2005).

Quando se refere às competências do curso de graduação em Administração, a resolução menciona, em seu Art. 4º, que deve possibilitar a formação que revele pelo menos, as competências citadas a seguir:

I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

- II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V- Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI- Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII- desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII- desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005).

Como mencionado na resolução, o curso de administração deve proporcionar aos discentes uma formação que lhes forneçam conhecimento apropriado da gestão em todas as suas características. Tendo em vista essa perspectiva, a gestão de projetos pode proporcionar aos alunos conhecimento atual, por meio de uma ferramenta que se mostre bastante eficiente para os desafios atuais que envolvem muita competitividade, resultados mais satisfatórios, e a busca pela excelência das organizações na entrega dos resultados. Independentemente da sua área de atuação, tamanho, sendo públicas ou privadas, a gestão de projetos torna-se uma ferramenta que pode proporcionar resultados mais eficientes.

Percebe-se, no artigo citado, que, desde que respeitada a resolução, a inclusão de possíveis disciplinas associadas ao curso de administração é perfeitamente possível, tendo em vista a contribuição que pode proporcionar ao curso como um todo. A gestão de projetos é uma ferramenta que auxilia as atividades de gestão, planejamento, monitoramento e controle, proporcionando uma gestão qualitativa e apropriada para os desafios que se apresentam no cenário atual.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

O mundo tem enfrentado uma série de mudanças, certo dinamismo vem tomando parte em todas as atividades realizadas pelas organizações, influenciando as relações intra e interpessoal entre estas. Atividades cada vez mais dinâmicas, a fim de responder as demandas que são impostas às equipes de trabalho cada vez mais especializadas exigindo dos seus profissionais flexibilidade para trabalhar com recursos cada vez mais escassos e prazos cada vez mais curtos, desenvolvendo a capacidade de atender seus clientes, cada vez mais exigentes. Para que os objetivos das organizações possam ser atendidos, é preciso que as organizações atuem “Com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos” (VARGAS, 2009, p. 6)

Mas, o que é um projeto? Para Vargas (2009, p. 6) esse conceito é definido como:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para sobreviver e prosperar, as organizações precisam modificar constantemente seus produtos e serviços, já que as mudanças no cenário dos negócios e a velocidade destas vem crescendo rapidamente. É percebido que os projetos são o meio pelo qual essas inovações são efetivadas. Quanto maior a mudança, mais inovações e mais projetos surgem (VERZUH, 2000).

“Desde os primeiros tempos quando os seres humanos trabalharam juntos para construir um abrigo ou cultivar uma colheita, houve projetos e gestão de projetos” (VERZUH, 2000, p. 33).

Muitos autores se referem à gestão de projetos como uma carreira emergente. Porém, a maior parte de sua definição se dá nos anos 1950, nos principais programas de defesa da guerra fria, mas só atualmente a gestão de projetos ultrapassa os limites dos grandes projetos da construção civil e da indústria aeroespacial, quando do seu surgimento, estando presente em todas as áreas, de planos de saúde a indústrias, de programas de software a recursos naturais. Um dos fatores que também destaca a gestão de projetos como um modo de funcionamento

do mundo é o crescente desenvolvimento da tecnologia que traz mudanças fundamentais, ajudando no surgimento de novos produtos e serviços. Portanto, há de se observar que, em um tempo em que os negócios precisam acompanhar a velocidade com que as empresas mudam, a gestão de projetos ganha importância (VERZUH, 2000).

Com o passar do tempo, percebe-se que o planejamento estratégico veio amadurecer a administração por objetivos como processo, dinamizando, assim, seus processos. Funções como: elaboração, execução e controle para uma empresa são complexas e envolvem diversos níveis de administração, com objetivos multidisciplinares em visível situação de inovação e renovação, tendo por objetivo a aproximação do planejamento estratégico com a gestão de projetos, adaptando conceitos de ambas as ferramentas (VARGAS, 2009).

Criando as bases para o que hoje é conhecida como administração, Fayol cita as funções básicas do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Adeptos da Teoria Neoclássica substituem a palavra prever por planejar. Na realidade, nesse momento, eles queriam um significado maior à função. A gestão de projetos procura adaptar essas funções básicas a um processo administrativo diferente, especial, caracterizado por um ciclo de vida, dando a esse o nome de: projeto (CASAROTTO FILHO et al., 2006).

Complementando o que foi dito, CASAROTTO FILHO et al. (2006) afirmam ainda que a gerência de projetos e o planejamento estratégico podem ser vistos como elo de ligação entre si; embora tendo finalidades diferentes têm alguns pontos comuns:

- Planejamento estratégico é um processo dinâmico e a gerência de projetos foi desenvolvida para processos com ciclo de vida, que, por sua vez, são altamente dinâmicos.

- Abordagens tradicionais tratam a gerência de projetos como instrumento para o sucesso dos projetos, normalmente de grande porte, decorrente dos planos de ação ou linhas estratégicas oriundas do planejamento estratégico.

Gestores e colaboradores das organizações utilizam diversos métodos e ferramentas para desenvolver suas atividades. Porém, existem as que não são realizadas diariamente, não sendo previstas. Para essas, seu conteúdo é repleto de

inovação e, assim, é preciso atenção e dedicação específica. Essas atividades são associadas aos projetos.

Trabalhar com gestão de projetos é algo que as organizações estão voltando seu olhar, percebendo cada dia mais sua necessidade do ponto de vista organizacional ou ainda como vantagem competitiva. Isso pode ser percebido por Kersner (2017, p. 20):

À medida que a relativa importância da gestão de projetos passa a permear cada faceta do negócio, acumula-se conhecimento sobre suas melhores práticas. Algumas empresas veem esse conhecimento como propriedade intelectual a ser guardada a qualquer custo nas cúpulas da empresa. Outras compartilham-no na esperança de descobrir novas práticas. Hoje as empresas preferem realizar um planejamento estratégico para a gestão de projetos devido aos benefícios e à sua contribuição para um valor sustentável dos negócios.

Os gestores devem estar preparados para enfrentar um mercado que se modifica constantemente, devem estar atentos a este cenário que se mostra mais concorrido a cada dia, pois a posição em que atuam requer muito conhecimento e atualização frequente a respeito das técnicas de gestão apropriadas. Essa ideia, defendida por Vargas (2009, p. 4), que afirma “outro fator que impulsiona o gerenciamento de projetos é o crescimento da competitividade”.

A gestão de projetos é vista também como um processo de negócios. Portanto, espera-se que os gerentes de projetos tomem decisões de negócio, além de decisões de projetos. A necessidade de alcançar excelência na gestão de projetos é evidente em quase todos os negócios (KERZNER, 2017). Passando ainda por uma evolução, como pode ser percebido através do próprio Kerzner (2017, p. 111), “a gestão de projetos evoluiu de um conjunto de processos recomendável para uma metodologia obrigatória para sobrevivência da empresa”.

Mas o que é gestão de projetos? Existem muitas definições sobre gestão de projetos, mas, para Keelling (2002, p. 3), a que melhor se aproxima das suas opiniões é a do PMI “um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”.

Segundo o mesmo autor, isso implica em prazos limitados, uma data estipulada para conclusão e um resultado diferente daquele produzido no curso da rotina operacional.

Esse conceito pode ser complementado na fala de Valle et al. (2007, p. 33), quando os mesmos se referem à gestão de projetos sendo descrita como:

Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas, sendo realizado por meio da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para o administrador, a gestão de projeto é uma ferramenta muito importante, mostrando ser muito eficaz. Vargas (2009, p. 7) corrobora, afirmando que “os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégias operacionais, bem como a vida pessoal de cada um”. Percebe-se, até o momento, a importância e dimensão que a gestão de projetos ocupa no dia a dia das organizações e seus gestores. Suas características são peculiares e específicas e requerem um grau de cuidado especial. Em seguida, são tratadas as características da gestão de projetos, suas atividades, objetivos, abrangência, melhores práticas e cuidados no momento da sua concepção, entre outras partes.

2.2.1 Características dos Projetos

De forma geral, os projetos podem ser aplicados em qualquer situação que fuja das características rotineiras ou fixas. Porém, pelo fato das pessoas realizarem atividades rotineiras como reuniões, telefonemas, relatórios, análises, dentre outras, podem ser confundidas com atividades de gestão de projetos, fazendo com que sua distinção se torne mais difícil, sendo preciso haver uma diferenciação básica dos seus objetivos. Os projetos possuem metas claras e definidas, com um período definido de tempo, e não indefinidamente, como os trabalhos rotineiros (VARGAS, 2009).

Essas atividades são definidas e separadas por (MENEZES, 2018) como atividades rotineiras e projetos, onde:

- **Atividades Rotineiras – Resultados Padrão:** Possuem ciclo curto de duração, podem ser desenvolvidas por apenas um indivíduo, possuem características bem conhecidas e não têm uma cronologia muito acentuada.

- **Projetos – Resultados Inovadores:** São um conjunto de atividades integradas que geram um integrado conteúdo de inovação. As tarefas são pouco ou quase nada rotineiras e as pessoas e sistemas devem ser adaptados a isto.

Importante notar a versatilidades da gestão de projetos, que abrange uma gama de atividades, indo de projetos pessoais a grandes empreendimentos, independentemente do produto ou serviço a ser entregue. Essa visão pode ser confirmada na fala de Finocchio Junior (2013, p. 63):

Todo projeto gera um produto, serviço ou resultado, para um cliente, mesmo que esse cliente seja você próprio, no caso de um projeto pessoal. O produto, serviço ou resultado, tem de atender a determinados requisitos para ser bem aceito pelo cliente.

Outros fatores que podem diferenciar projetos de atividades rotineiras são descritos por Menezes (2002), a saber:

- **Objetivos** – Quando o objetivo é alcançado em um projeto o ciclo se encerra. Na rotina assume-se um outro objetivo e a atividade continua.
- **Horizonte Temporal** – O projeto tem prazo que deve ser cumprido. A atividade rotineira é contínua e realizada dia após dia.
- **Segurança de permanência** – Os recursos humanos nas atividades rotineiras são fixos. Já nos projetos, com o término dos trabalhos, os membros da equipe são dispensados.
- **Cronologia** – o projeto possui data de início e término, enquanto as atividades rotineiras se repetem em períodos de tempo estabelecidos.
- **Conhecimento prévio do trabalho** – um projeto é repleto de incertezas, enquanto as atividades rotineiras são conhecidas e dominadas.
- **Abrangência** – um projeto tem abrangência muito maior que uma rotina.
- **Orçamento e Prazo** – os projetos têm um tipo e ritmo de gastos variáveis; há uma sequência pré-determinada e a rigidez dos prazos é mais acentuada. As atividades rotineiras não, seus orçamentos são precisamente definidos e admitem certa flexibilidade nos prazos.
- **Controle de Qualidade** – nas atividades rotineiras é estatístico e nos projetos não.

É importante mencionar que os projetos estão sujeitos a falhas e erros de execução. Esses fatores influenciam os projetos, tornando-os um fracasso ou sucesso. Para Valle et al. (2007, p. 57), existem características que revelam um projeto bem-sucedido:

- Produziu todas as entregas planejadas;
- Foi completado dentro do cronograma aprovado;
- Foi entregue de acordo com todas as especificações funcionais, de performance e de qualidade;
- Alcançou todas as suas metas, objetivos e propósitos;
- Atingiu todas as expectativas das partes interessadas.

Embora o aprendizado das melhores práticas em muito facilite o entendimento do gerenciamento de projetos, observar o passado e aprender com as experiências malsucedidas também pode ser de grande valia para os futuros projetos. Esses erros são listados a seguir, segundo Valle et al. (2007, p. 57-58):

- O não-entendimento do alinhamento do projeto com a organização;
- A falta de gerenciamento das expectativas das partes interessadas em relação ao projeto;
- A falta de acordo das partes interessadas em relação aos fatores de sucesso do projeto;
- A falta de um cronograma realista, em que fatores como quantidade de trabalho; dependências obrigatórias, estimativas de custos e nivelamento de recursos tenham sido previstos;
- A falta de definição e comunicação sobre as responsabilidades da equipe do projeto;
- A falta de aceitação formal do cronograma do projeto;
- A falta de identificação preliminar de riscos para o projeto;
- A falta de recursos humanos capacitados e disponíveis para trabalhar no projeto;
- A falta de definição de requerimentos e escopo do projeto;
- A inadequação do gerenciamento e liderança da equipe do projeto.

Após análise dos principais itens que fazer um projeto bem-sucedido e olhando por outro lado, os que podem levar ao fracasso, têm-se uma série de pontos compartilhados por projetos bem-sucedidos (VALLE et al., 2007, p. 58-59):

- O projeto está alinhado com os objetivos da organização;
- O projeto tem apoio efetivo da alta administração;
- O projeto tem uma liderança efetiva;
- Todas as partes interessadas compartilham uma visão comum dos resultados e têm expectativas realistas a respeito do projeto;
- As expectativas das partes interessadas são continuamente gerenciadas e validadas no decorrer do projeto;
- O escopo, abordagem e entregas do projeto são claramente definidas e acordadas durante a seu planejamento;
- O papel, e a responsabilidade do projeto são claramente comunicadas e entendidas;
- O cronograma é realista e acordado entre todas as partes interessadas;
- As comunicações do projeto são consistentes, efetivas e focadas no entendimento;
- O progresso do projeto é medido frequentemente em relação a uma linha de base;
- Um forte senso de colaboração e trabalho em grupo é alcançado;
- Expectativas e mudanças em relação a escopo, cronograma, custos e qualidade são gerenciadas cuidadosamente;

- Os recursos humanos do projeto são capacitados e estão disponíveis quando necessário;
- A equipe do projeto identifica pró-ativamente seus riscos e trata essas vulnerabilidades, diminuindo a sua exposição.

Para Vargas (2009, p.12), “as principais características dos projetos são a temporariedade, a individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido pelo projeto, a complexidade e a incerteza”.

- **Temporariedade** – Implica dizer que, todos os projetos, tem a característica de possui início e um fim definidos, sendo então, um evento com duração finita, objetivo, e que seus objetivos devem cumprir o tempo determinado.

- **Individualidade** - Conforme o guia de conhecimento de projetos do PMI, significa realizar algo que não tinha sido realizado antes, ou seja, todo projeto possui características únicas, individuais.

- **Complexidade e incerteza** – Ao se comparar a incerteza do risco com a quantidade arriscada, tem-se que, no início do projeto, o nível de incerteza é elevado, porém a quantidade arriscada é pequena, uma vez que e está em uma fase inicial do projeto. Com o seu desenrolar, a incerteza a respeito do risco diminui enquanto a quantidade arriscada aumenta, já que o projeto se encontra avançada de execução. O período mais crítico é o período de transição, quando se tem o mais alto impacto do risco.

Em maior ou menor extensão, todo projeto tem elementos em comum. Como mencionado, todos apresentam objetivos, sendo esse um resultado ou produto final do projeto, dessa forma cada entrega torna-se única. Mesmo projetos aparentemente repetitivos, como construção de um prédio, são diferentes uns dos outros, por suas características individuais, mesmo que seguindo as mesmas especificações, tempo de execução, custos e grau de complexidade (SLACK et al., 2015).

A partir da temporariedade e individualidade, surgem outras importantes características que são descritas por Vargas (2009, p. 12-13) como:

- **Empreendimento não repetitivo** – É um evento que não faz parte da rotina da empresa. É algo novo para as pessoas que o irão realizar.

- **Sequência clara e lógica de eventos** – O projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos.

- **Início, meio e fim** – Todo projeto respeita um determinado ciclo de vida, isto é, tem uma característica temporal. Muitas vezes, o término de um projeto coincide com o início de outro. Ter início, meio e fim não significa ser longo ou curto em duração. Podem existir projetos de 1 dia ou de 10 anos. Porém, um projeto que não tem término não é um projeto, é uma rotina.

- **Objetivo claro e definido** – Todo projeto tem metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização.

- **Conduzido por pessoas** – O cerne fundamental de qualquer projeto é o homem. Sem ele, o projeto não existe, mesmo que se disponha de equipamentos modernos de controle de gestão.

- **Projetos utilizam recursos** – Todo projeto utiliza recursos especificamente alocados a determinados trabalhos.

- **Parâmetros predefinidos** – Todo projeto necessita ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada para o projeto. É impossível estabelecer, previamente, com total precisão, esses parâmetros. Entretanto, os parâmetros iniciais vão atuar como referências para o projeto e sua avaliação.

Pelas características expostas nesse tópico, percebe-se a importância dos projetos no desenvolvimento de qualquer organização, sendo um traço principal das organizações que optam por se destaca das demais. É importante notar como um projeto é importante para entrega de um resultado fora da curva, que supera as expectativas, pois cada um deles apresenta uma característica diferente do outro, apresentando também resultados diferentes variando de uma organização para outras, esses resultados podem ser destacados por algumas das suas características como, objetivos, horizonte temporal, cronologia, acontecimentos prévios do trabalho, entre outras. Essas características mostram as diferenças que um projeto demanda, respeitando dessa forma suas características principais, entregando resultados superiores, sendo, um dos objetivos de qualquer projeto.

2.2.2 Planejamento, Monitoramento e Controle

Planejar, monitorar e controlar fazem parte dos processos inerentes às atividades da administração. Não seria diferente para gestão de projetos, são

processos interdependentes e essenciais, característicos para um projeto bem-sucedido. Apesar de interdependentes, trabalham em fina cooperação para execução dos projetos.

“Um planejamento adequado, balizado por um monitoramento e controle eficaz, potencializa o sucesso do projeto ao fornecer melhores estimativas sobre o resultado final desejado e ao minimizar prazos, custos e riscos ” (VALLE et al., 2007, p. 89).

O planejamento é responsável por direcionar as ações necessárias para o desenvolvimento do projeto, é um processo constante de tomada de decisões, com o objetivo de alcançar a eficiência e eficácia do processo produtivo.

Segundo Ackof (1970 *apud* VALLE et al., 2007), planejamento pode ser definido como:

Algo feito antes da ação, sendo necessário quando a realização do estudo futuro almejado envolve um conjunto de decisões interdependentes. Assim, está voltado para a obtenção de estudos futuros, que não deverão ocorrer a não ser que algo seja feito.

Monitoramento e controle - O ambiente de projetos está sujeito a mudanças repentinas, nem sempre as coisas acontecem conforme o que foi planejado, e isso não é algo fora do comum, más, saber se preparar de forma estruturada em tempo hábil e responder prontamente aos desvios indica preparo dos gerentes, garantindo o bom andamento do processo (VALLE et al., 2007).

Segundo a PMI (2004 *apud* VALLE et al., 2007), o monitoramento e controle pode ser visto como:

Processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que, possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto (...) também inclui o controle de mudanças e a recomendação de ações preventivas, antecipando possíveis problemas.

É importante notar que esses processos não são uma cadeia de estágios sequenciais, quando se refere à gestão de projetos eles são completamente interativos. “Problemas ou mudanças que se tornam evidentes no estágio de controle, podem requerer replanejamento e até causar modificações na definição do projeto original” (SLACK et al., 2015, p. 484). Dessa forma, é importante notar que, para o universo da administração, esse princípio é muito importante, pois administrar

requer flexibilidade, visão holística do ambiente e preparo para mudanças no percurso da condução das suas atividades.

2.2.3 Ciclo de Vida de um Projeto

Os projetos são subdivididos em determinadas fases em seu desenvolvimento. É preciso que a equipe possa ter o entendimento dessas fases, pois permite controle total dos recursos utilizados para atingir as metas estabelecidas. Para essas fases é dado o nome de ciclo de vida. Desta forma, o ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em um conjunto de fases, normalmente fixas para todos os tipos de projetos. Nesse momento, a equipe do projeto tem a oportunidade de contextualizar, desenhar, desenvolver e pôr em prática uma determinada necessidade do projeto em questão (VARGAS, 2009).

Vargas (2009, p. 31) afirma que “um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, progredindo de um plano, que, por sua vez é executado e concluído”. Sendo cada fase responsável por uma entrega, que seria a finalização dos trabalhos desenvolvidos em cada etapa.

Para o PMI, o ciclo de vida de um projeto é composto por um conjunto de fases logicamente relacionadas, sendo implementadas na mesma sequência em todos os projetos, sendo: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (VALLE et al., 2007).

Tendo como exemplo várias entidades entre elas, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DOD), a Agência Aeroespacial Americana (NASA), vários autores concordam nesse ponto, muito embora vários desenvolveram sua própria estratificação do projeto em fases, porém todos abrangem a mesma gama de atividades no que se refere às fases do projeto, diferenciando muito pouco uns dos outros. Para este trabalho, são abordados os pontos mais comuns a todos. Para Vargas (2009), essas fases podem ser definidas da seguinte forma:

- Fase de Iniciação – É a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele. É nessa fase que a missão e o objetivo do projeto são definidos, nesse momento toda documentação inicial necessária é confeccionada e as melhores estratégias são identificadas e selecionadas.

- **Fase de Planejamento** – É a fase responsável por detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos etc., para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades e imprevistos. Nessa fase, os planos de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições são desenvolvidos.

- **Fase de Execução** – É a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.

- **Fase de Monitoramento e Controle** – É a fase que acontece paralelamente às demais fases do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o *status* do projeto como *status* previsto pelo planejamento, tomando ações preventivas e corretivas em caso de desvios.

- **Fase de Encerramento** – É a fase quando a execução dos trabalhos é avaliada por meio de uma auditoria interna ou externa (terceiros), os documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que os erros similares não ocorram em novos projetos. Muito conhecida com fase de aprendizagem.

Definir cada fase do projeto distintamente torna-se necessário, para que a cronologia seja mantida. É importante notar também que, esses processos, podem estar reunidos em agrupamentos de projetos, podendo se repetir dentro de cada uma das fases dentro de cada projeto específico. É importante perceber que esses processos podem estar reunidos em agrupamentos de gerenciamento de projetos, podendo em alguns casos, se repetir dentro de cada fase do projeto, isso, a depender da característica do projeto realizado (VALLE et al., 2007).

2.2.4 Stakeholders do Projeto

Os projetos são iniciados, planejados, executados, controlados e encerrados por pessoas, que são o elo fundamental do gerenciamento de projetos (VALLE et al., 2007). Nesta seção são apresentadas algumas particularidades dos *stakeholders* ou partes interessadas de um projeto. É dada atenção a essas partes envolvidas no projeto e o papel desempenhado por cada uma delas.

A atividade de gestão de projetos requer habilidades interpessoais e técnicas dos envolvidos, sendo significativamente importante aos gerentes de projetos. Controlar um ambiente incerto de projeto requer a troca rápida de informações relevantes com os *stakeholders* (partes interessadas) tanto de dentro como de fora da organização. As pessoas, os equipamentos e demais recursos precisam ser controlados para que todas as tarefas sejam desenvolvidas de forma satisfatória (SLACK et al., 2015). Finocchio Junior (2013, p. 72) conceitua os *stakeholders* como “todas as pessoas ou organizações envolvidas ou afetadas pelo projeto”. O autor ainda acredita que é importante haver um mapeamento desses *stakeholders*, pois seus interesses ou sua resistência podem determinar a vida ou a morte de um projeto. Projetos estão frequentemente associados a transformações e mudanças e, por esse motivo, algumas empresas adotam um processo formal de gestão de mudanças, visando que a aceitação e a incorporação de mudanças sejam aceitas pelos *stakeholders*.

Finocchio Júnior (2013, p. 72) chama atenção para dois *stakeholders* muito importantes no projeto, sendo:

- **O cliente do projeto** – É aquele que receberá o produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto, e, portanto, possui um papel especial na formulação dos requisitos.
- **O patrocinador do projeto** – É aquele que providenciará recursos para o projeto, ou usará sua autoridade para que a organização promotora libere esses recursos. Ao longo do processo, garantirá que o projeto receba na medida em que precisar.

Para Valle et al. (2007, p. 112), existe ainda uma outra parte interessada que seriam os participantes, “gerente de projetos, equipe de projetos, agências reguladoras, fornecedores, empreiteiros, especialistas etc.”

O processo de gerenciamento das partes interessadas é um passo importante na estratégia do gerenciamento de projetos. Cabe ao gerente de

projetos levantar o exato perfil de cada envolvido e identificar a forma mais efetiva para interagir com esses *stakeholders* para que, dessa forma, sejam gerados os resultados esperados para o projeto.

Grupos diferentes de *stakeholders* precisam ser gerenciados de formas diferentes. Para Slack et al. (2015, p. 486) “o gerenciamento pode ser uma tarefa sutil e delicada, requerendo habilidades sociais e, às vezes, políticas significativas”. Essa tarefa está baseada em três atividades básicas, descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Atividades básicas dos *stakeholders*

IDENTIFIQUE OS STAKEHOLDERS	Pense em todas as pessoas afetadas por seu trabalho, que exercem influência ou poder sobre ele ou tem algum interesse em um resultado bem-sucedido ou não. Embora os <i>stakeholders</i> possam ser tanto organizações como pessoas, no final você terá que lidar com pessoas. Assegure-se de identificar os <i>stakeholders</i> corretos dentro de uma organização interessada.
PRIORIZE OS STAKEHOLDERS	Muitas pessoas e organizações serão afetadas por um projeto. Algumas terão o poder de bloquear a continuidade do projeto. Algumas podem estar interessadas no que você está fazendo, outras podem não ser importantes. Mapeie os <i>stakeholders</i> usando uma grade de poder e interesse e classifique os de acordo com seu poder e interesse no projeto.
ENTENDA OS STAKEHOLDERS	É importante conhecer os <i>stakeholders</i> -chave. É necessário saber como eles se sentem e reagem em relação ao projeto. É importante saber qual o melhor forma de engajá-los no projeto e a melhor forma de se comunicar com eles.

Fonte: Elaborado a partir de Slack et al. (2015).

Como pode ser verificado, o gerenciamento das partes interessadas é uma função importante dentro da gestão de projetos. As pessoas são o elo principal no desenvolvimento dos projetos, são responsáveis por entrega das atividades, estão diretamente ligadas ao projeto. Identificar, priorizar e entender as pessoas envolvidas garante um bom andamento e entregas de um projeto. É preciso mapear cada um desses *stakeholders*, identificando, entendendo e priorizando cada um deles, pois trata-se de uma parte fundamental do projeto, saber lidar com tais agentes significa que o projeto será conduzido de forma em que os possíveis entraves possam ser evitados ou minimizados, dessa forma, não atingindo de forma drástica o projeto.

2.2.5 Gerentes de Projetos

“Para coordenar os esforços de muitas pessoas em diferentes partes de uma organização (e, frequentemente, também fora), todos os projetos precisam de um gerente de projetos” (SLACK et al., 2015, p. 484). Essa afirmação reforça a importância do administrador no cenário corporativo e o quanto a gestão de projetos pode o auxiliar nas atividades desenvolvidas por ele.

Muitas atividades ligadas ao gerente de projetos envolve o gerenciamento de recursos humanos, as pessoas que trabalham no projeto devem estar cientes do papel a ser desenvolvido. É preciso haver uma troca rápida de informações com as partes interessadas (*stakeholders*), dentro ou fora da organização, destinar os recursos financeiros e matérias, ter um feedback das tarefas. Desempenhar essas tarefas com sucesso faz do gerenciamento de um projeto uma atividade particularmente desafiadora (SLACK et al., 2015).

Para Drucker (2003 *apud* VALLE et al., 2007) “Liderar é dirigir o olhar das pessoas para perspectivas mais elevadas, elevar o seu desempenho a padrões mais altos, construir personalidades que superem suas limitações normais”. É importante que o gestor tenha em mente essa ideia de liderança, prepare sua equipe para os desafios e possa conduzi-los à conclusão.

Para um gerente de projetos, é fundamental o conhecimento de normas e regulamentos na área de atuação; é importante também ter o conhecimento básico da área onde está gerenciando o projeto. As pessoas envolvidas no projeto precisam estar cientes das suas atribuições, ignorar essa responsabilidade pode levar a um impacto prejudicial ao projeto. Da mesma forma, os gerentes de projetos que ignoram as partes interessadas podem esperar um impacto prejudicial nos resultados do projeto. Dessa forma, essa relação deve ser muito bem gerenciada (VALLE et al., 2007).

A gestão é um dos principais pontos em que um administrador deve se dedicar de forma mais concentrada, pois a partir das suas decisões, todas as atividades são planejadas, controladas, coordenadas. É preciso que estejam preparados para os desafios que se mostram no dia a dia em suas atividades. A gestão de projetos é uma ferramenta diferenciada, uma atividade que requer

atenção, dedicação exclusiva, utilizando ferramentas e metodologias diferentes, pois não se pode tratar a gestão de projetos como uma atividade normal da organização, como já mencionado, sendo uma atividade que foge da rotina normal. Requer cuidados e metodologias diferenciadas para obter resultados mais expressivos.

Importante notar ainda que, como a gestão de projetos pode lidar com todos os ramos de atividade de qualquer organização, sendo construção civil, indústria, saúde, organizações não governamentais, entre outras áreas, o gerente de projetos deve estar preparado para lidar com diversos *stakeholders*, ou partes interessadas ao projeto, sendo eles agentes internos externos, patrocinadores do projeto ou o cliente, que receberá o resultado final, sendo esse um produto ou serviço. Saber se comunicar e entender as necessidades dessas partes interessadas requerem muita atenção e sensibilidade desse profissional, devendo o mesmo estar sempre atualizado com os assuntos que cercam o projeto realizado no momento.

2.2.6 Principais Áreas do Gerenciamento de Projetos

Como já mencionado, os projetos são divididos nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle. Para Valle et al. (2007), essas fases podem ser vistas como processos que podem se repetir em diversas interações e ciclos de realimentação do projeto. Valle et al. (2007, p. 77) ainda afirmam que:

Esses processos podem ser divididos em áreas, agrupados por requisitos de conhecimento, ou seja, processos que são tratados por um conjunto de técnicas em comum e que trabalham com um conjunto similar de entradas e saídas.

As áreas do gerenciamento de projetos o descrevem em termos de seus processos componentes, podendo ser integrados em nove grupos, tendo cada um desses processos um detalhamento específico e uma abrangência própria (VARGAS, 2009). Porém, estão integrados a todo momento uns com os outros, formando um quebra-cabeças, no qual cada parte torna-se fundamental para o sucesso do projeto em desenvolvimento. A Figura 1 demonstra essa ideia de integralidade.

Figura 1 – Processo integrado de gerenciamento de projetos com destaque para as nove áreas do conhecimento.



Fonte: Vargas (2009, p. 45)

A seguir são explanadas cada área e sua importância no processo de gerenciamento de projetos segundo (VARGAS, 2009):

- **Gerenciamento da Integração** – Área que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados e integrados, garantindo que o seu todo seja sempre beneficiado.

- **Gerenciamento de Escopo** – Área que engloba os processos necessários para assegurar que, no projeto, esteja incluído todo trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluí-lo de maneira bem-sucedida.

- **Gerenciamento de Tempo** – Área que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. É uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos.

- **Gerenciamento de Custos** – Área que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o seu orçamento previsto.

- **Gerenciamento da Qualidade** – Área que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente, ou contratante.

- **Gerenciamento de Recursos Humanos** – Área que engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto.

- **Gerenciamento de Comunicações** – Área que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas.

- **Gerenciamento de Riscos** – Área que visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto.

- **Gerenciamento de Aquisições** – Área que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. Também conhecido como gerenciamento de suprimentos ou contatos.

Gerenciar os pontos descritos faz toda diferença; pois eles colaboram para que os gestores possam ter o controle das atividades desenvolvidas pela equipe de projetos. Dar atenção a cada área torna-se fundamental para o bom andamento do projeto, podendo também ser visto como um *feedback* dos responsáveis por cada área ao gerente de projetos. É preciso integrar todos os participantes do projeto, sejam eles os responsáveis por cada entrega, ou ainda os componentes das equipes, para que haja uma melhor coordenação das atividades, otimizando tempo, proporcionando controle dos custos, para que se mantenham de acordo com o planejado, evitando riscos desnecessários e mantendo dentro de uma faixa aceitável, os riscos que se apresentem no decorrer do processo.

2.3 FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O AUXÍLIO NA GESTÃO DE PROJETOS

Nesta parte do trabalho são destacadas algumas ferramentas e metodologias que auxiliam a gestão de projetos. São abordadas metodologias para o dia a dia de quem desenvolve essa atividade. Algumas dessas metodologias têm uma abrangência maior que outras. Porém, todas têm a finalidade de auxiliar de forma parcial ou total a gestão de projetos. Algumas têm como finalidade acompanhar todo o processo, enquanto outras se voltam para o auxílio de partes separadas dos projetos.

2.3.1 PERT / CPM

O PERT foi desenvolvido em 1958, em esforços conjuntos da Marinha norte-americana, da *Lockheed Aircraft* e da firma de consultoria *Boaz, Allen and Hamilton*. Se propunha auxiliar no desenvolvimento de submarinos atômicos, cujo projeto envolvia milhares de operações, 3000 empreiteiros e subempreiteiros. Atualmente utilizado tipicamente para projetos cuja estimativa de tempo não pode ser prevista com clareza, obrigando, dessa forma, a utilização de métodos estatísticos (MOREIRA, 2015).

O CPM foi desenvolvido em 1957, quando consultores da *Remington Rand*, receberam da *Du Pont Corporation* a tarefa de criar uma técnica de programação para a construção, manutenção e desativação de fábricas de processos químicos. É utilizado para projetos cujos tempos das operações podem ser considerados determinísticos, ou seja, conhecidos com certeza (MOREIRA, 2015).

Moreira (2015, p. 403) afirma ainda que “com o tempo, entretanto, as diferenças entre o PERT e o CPM foram se atenuando e pode-se dizer, atualmente, que essas duas técnicas têm muito em comum”. Dessa forma, vale ressaltar que o Diagrama de Rede, metodologia a ser explanada a seguir, como regra geral, serve tanto para o PERT como para o CPM.

O projeto de construção e desenvolvimento do Diagrama de Rede para um projeto envolve, preliminarmente, a especificação de todas as atividades a serem desenvolvidas no projeto (MOREIRA, 2015).

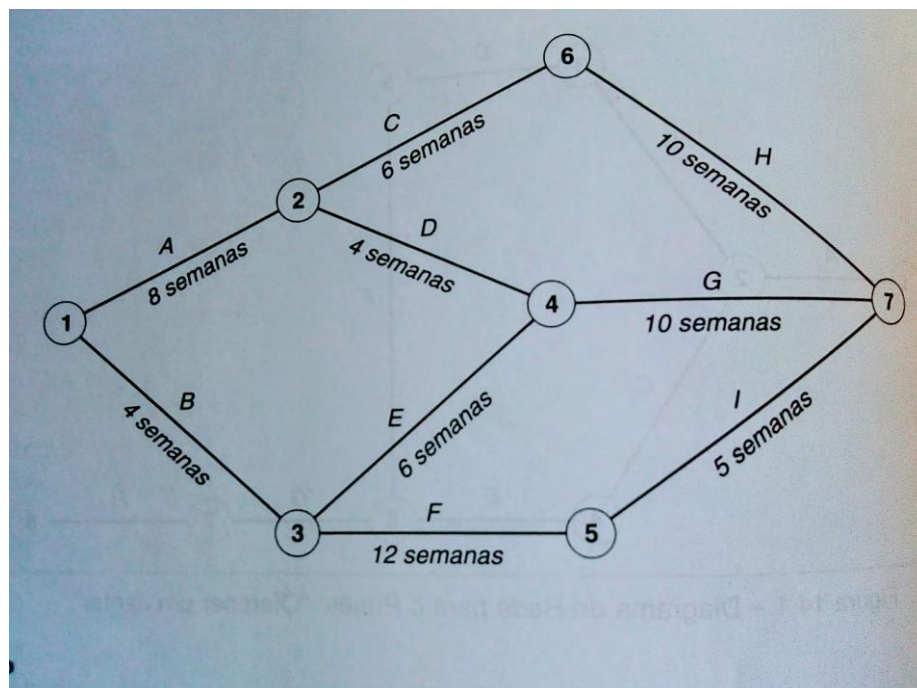
No caso exclusivamente do PERT, é preciso reconhecer que a duração das atividades e seus custos não são fixos e que a probabilidade pode ser utilizada a fazer estimativas. Slack et al. (2015, p. 505) afirmam que: “nesse tipo de rede, a duração de cada atividade é estimada de forma otimista, provável e pessimista”.

No Diagrama de Rede, toda atividade possui início, meio e fim, sendo os pontos no tempo conhecidos como eventos, atividades representadas por setas, e os eventos por círculos, conhecidos como nós. As setas apontam para o círculo seguinte, dando ideia de sequência de tempo e cada círculo é marcado por número ou letra em ordem crescente. Esse processo de construção do diagrama de rede para um projeto envolve de forma preliminar a especificação de todas as atividades envolvidas que compõe o projeto, sendo essa etapa muito importante, pois forma a

base de sua construção (MOREIRA, 2015). Quanto ao CPM, sua utilização é típica em projetos em que as estimativas de tempo são feitas a rigor, tendo apenas uma medida (determinística). Para o PERT, mais utilizado nos projetos em que suas atividades tem uma certa imprecisão de tempo, são feitas três estimativas de tempo, sendo definidos por Moreira (2015, p. 405) como:

- **Estimativa OTIMISTA (a)** – é uma estimativa do tempo mínimo que uma atividade pode tomar. É obtida supondo-se condições totalmente favoráveis na execução da atividade.
- **Estimativa MAIS PROVÁVEL (m)** – é uma estimativa do tempo normal que uma atividade deve tomar. É o resultado que ocorreria mais frequentemente se a atividade fosse feita um grande número de vezes.
- **Estimativa PESSIMISTA (b)** – é uma estimativa do tempo máximo que uma atividade pode durar. Só ocorre em condições totalmente adversas. A possibilidade de eventos drásticos e catastróficos não é considerada, a menos que eles sejam um risco claramente associado ao projeto.

Figura 2 – Diagrama CPM



Fonte: Moreira (2015)

Na Figura 2 pode ser visto um modelo de diagrama de CPM, aonde os tempos são determinísticos. Em suas rotinas de atividades é preciso que os projetos obedeçam às suas premissas, uma delas trata-se do tempo. É importante notar que o PERT/CPM são ferramentas fundamentais no início dos conceitos de gestão de projetos, sendo ainda largamente utilizadas até os dias de hoje. Ao lidar com projetos o tempo é um fator importante, que precisam estar bem definidos, independentemente da metodologia a ser adotada, cumprir os prazos torna-se

crucial na gestão de projetos, tanto o PERT como o CPM são ferramentas que auxiliam de forma eficiente esse processo.

2.3.2 PM Canvas

O PM *Canvas* (*Project Model Canvas*) é uma metodologia desenvolvida por José Finocchio Junior, consultor especialista no tema gerenciamento de projetos, professor de gerenciamento de projetos da FGV. Essa metodologia se caracteriza por pretender desafiar visões estabelecidas sobre como planejar um projeto, pretendendo estimular o planejamento, estabelecendo metas para solução de problemas e para visualizar situações não esperadas e pensar criativamente. Trazer lições da neurociência para o planejamento de projetos, fazendo uma junção das duas áreas.

Esta é uma metodologia de gestão visual que procura tornar o trabalho de elaboração de projetos algo mais visual e intuitivo, como afirma o autor: “as metodologias de gestão de projetos atuais estão pouco adaptadas à realidade das empresas e ao funcionamento da nossa mente” (FINOCCHIO JUNIOR, 2013, p. 13). O que se pretende, é desafiar visões estabelecidas sobre como planejar um projeto, de forma mais ágil. Essa metodologia consiste no preenchimento coletivo de um *canvas*, termo em inglês para designar um quadro ou pano de fundo, sobre o qual a equipe do projeto pode preencher seus campos com papéis autocolantes. A forma de preenchimento desse *canvas* é distinta, é proposto um processo em etapas com ordem predeterminadas.

É uma metodologia que trabalha com conceitos da neurociência, pois “as pesquisas tem apontado que nosso cérebro não vê o mundo ‘como ele é’ tal qual uma imagem fotográfica detalhada, mas cria uma série de modelos mentais” (WUJEC, 2009 *apud* FINOCCHIO JUNIOR, 2013, p. 23). O *Canvas*, prioriza a lógica e pensamento em conjunto, para realizá-lo. Não é preciso muito, na realidade basta alguns blocos de papéis autocolantes, uma folha de *flip chart* (formato A1), separando nessa folha 13 blocos, referentes às áreas em que o projeto será dividido, sendo de um tamanho suficiente para que um pequeno grupo de pessoas possa trabalhar. Para FINOCCHIO JUNIOR (2013, p. 33) o *Canvas* representa somente o essencial, podendo ser usado de maneiras diferentes:

Primeiramente, como documento único e consistente do planejamento do projeto, imediatamente seguido pela execução. Além disso pode também como ferramenta preliminar que confrontará a lógica do projeto, servindo de base para a transcrição posterior a um plano de projeto representado de modo formal.

Na equipe que construirá o projeto não existem papéis predefinidos, apenas duas regras: ele deve ser feito em equipe e pelo menos uma das pessoas presentes deve ter conhecimento sobre os conceitos básicos envolvidos no gerenciamento de projetos e sobre como eles se relacionam, entre si, sendo importante lembrar que os temas tratados nessa metodologia não fogem dos tradicionais abordados em qualquer curso de gerenciamento de projetos, pois como o próprio autor menciona “podemos abrir mão do formalismo; mas não podemos abrir mão da lógica” (FINOCCHIO JUNIOR, 2013, p. 37). Existem muitas configurações para compor a equipe-tarefa, sendo o ideal misturar pessoas que conheçam muito do negócio com pessoas que não o conhecem, ou seja, colocar lado a lado pessoas que dominem o gerenciamento de projetos com outros que não dominam (FINOCCHIO JUNIOR, 2013).

Para Finocchio Junior (2013, p. 41) nessas configurações três atores são importantes:

- Um gerente de projetos que possui fundamentos de gerenciamento de projetos e que elaborará o plano.
- Um especialista na área de negócio específica, que conhece o ramo, mas não conhece gerenciamento de projetos, nem a dinâmica do *Project Model Canvas*.
- Um especialista do escritório de projetos que não construirá o plano, mas criticará de maneira propositiva as formas de integrar os conceitos.

Para iniciar um gerenciamento de projetos a partir dessa metodologia é preciso um plano de ataque ao problema. O *canvas* começa a ser preenchido e cada área demarcada representa uma função de planejamento específica. Essas áreas demarcadas estão agrupadas em blocos que respondem as grandes questões: Por que? O Que? Quem? Como? Quando? Quanto?, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – Perguntas Fundamentais no PM Canvas

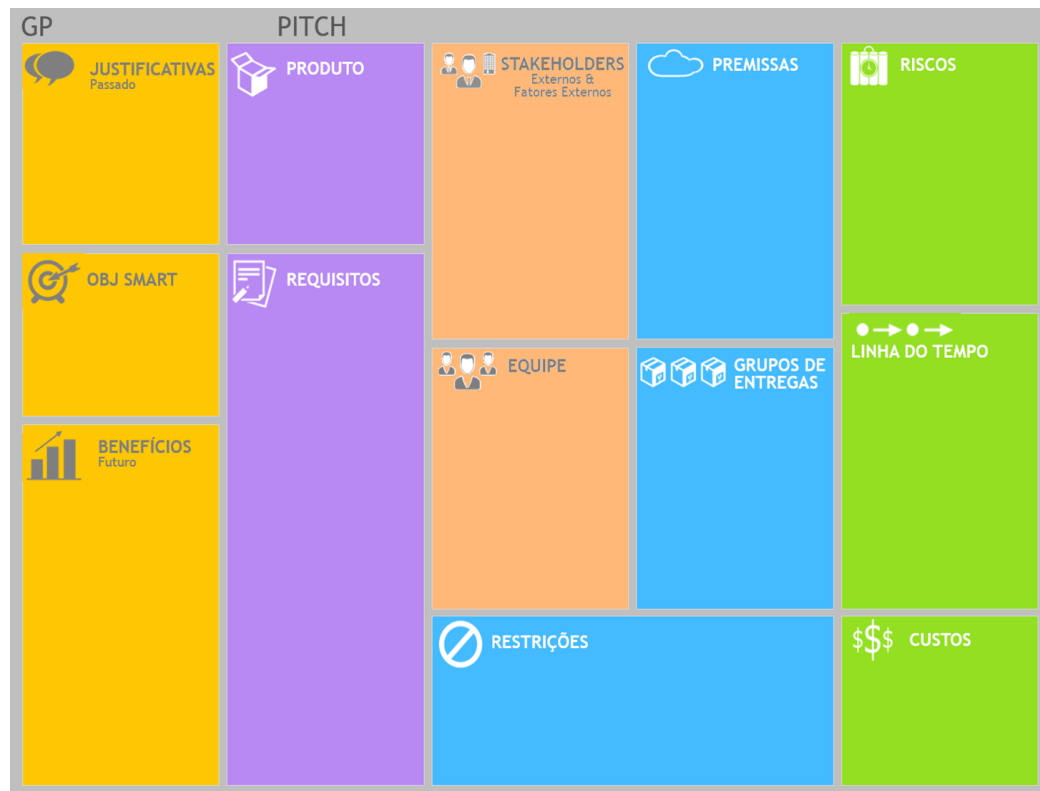


Fonte: Finocchio Junior (2013).

Leonardo da Vinci dizia que a simplicidade é a forma mais elevada de sofisticação. Seguindo o ensinamento do mestre renascentista devemos garantir que, no *canvas*, de plano de projeto, seja fácil visualizar as grandes questões e que os detalhes desnecessários sejam deixados de fora (FINOCCHIO JUNIOR, 2013, p. 46).

O *canvas* é um espaço no qual se pode prototipar o modelo mental do projeto desenvolvido pela equipe, por ser preenchido com papéis autoadesivos, e que pode ser reajustado conforme a necessidade inúmeras vezes. As perguntas frequentes definem o projeto de maneira que os envolvidos no projeto entendam; as perguntas devem ser realizadas em sequência, tornado mais fácil responder a seguinte. Cada componente do *canvas*, como será detalhado mais a diante, é formado por conceitos básicos de gerenciamento de projetos. Os posts, que são sentenças escritas em cada papel autoadesivo, irão preencher cada componente, com informações específicas do projeto, sendo cada um desses componentes: justificativa, objeto, benefícios, produto, requisitos *stakeholders* externos, equipe, premissas, grupos de entrega restrições riscos linha do tempo e custos (FINOCCHIO JUNIOR, 2013). Tais componentes podem ser vistos em seus respectivos locais no *canvas* na Figura 4.

Figura 4 – DNA do Canvas



Fonte: Finocchio Junior (2013)

Nos sub tópicos a seguir, cada componente é sucintamente descrito, mostrando suas particularidades, importância no desenvolvimento de projetos, a partir dessa metodologia e, em paralelo, importante percepção de como podem ser úteis para desenvolvimento de atividades inerentes à administração em qualquer escala de atividade ou nível ocupado pelo administrador. Segundo FINOCCHIO JUNIOR (2013), esses componentes são definidos como:

Justificativa - Todo projeto defende uma mudança da situação atual, com suas demandas e problemas não atendidos para uma situação futura melhor. Dentro da pergunta-chave, a justificativa demonstra a real motivação para execução do projeto. É nesse ponto em que as ‘dores’ são sentidas. Nesse momento são escritas, de forma sucinta, as justificativas do projeto nos papéis autocolantes, aproveitando para incluir, além dos problemas, as soluções, oportunidades não exploradas, necessidades do negócio ou exigências legais não atendidas.

Objetivo - É o que o projeto permitirá atingir. É a finalidade de todos os esforços e recursos que serão mobilizados. Deve ser traduzido em um parágrafo escrito em um papel autoadesivo de tamanho maior. Mesmo curto, o objetivo deve

seguir o formato SMART, sigla em inglês, que traduzida informa que o objetivo deve ser: específico, mensurável, alcançável realista e delimitado no tempo.

Benefícios - Se refere a entrega de valores ao cliente atendido pelo projeto, sejam eles o aumento de receita, diminuição de custos, uso mais eficiente dos ativos existentes, ou ainda na melhoria da imagem da empresa.

Produto - É o que será entregue ao cliente, sendo descrito no *canvas* justamente aquilo que será entregue para o cliente. É muito comum que se trate de um produto único e, nesse caso, será representado com um único papel autocolante. Deve ter características claras e mensuráveis, só podendo ser considerado entregue quando estiver pronto.

Requisitos - Maneira de o cliente comunicar para a equipe do projeto aquilo que lhe parece necessário ou desejável no produto que vai receber ao término do projeto. Os participantes da montagem do *canvas* devem fazer uma lista dos principais componentes ou subsistemas que compõem o produto do projeto, sem esquecer de nenhum relevante. É possível que a equipe tenha que dedicar mais tempo na coleta dos requisitos do que nos outros pontos do *canvas*.

Stakeholders Externos - São todas as partes envolvidas ou afetadas pelo projeto, clientes ou patrocinadores do projeto, sendo importante mapear cada um deles. Seus interesses ou resistência podem afetar significativamente o projeto, sendo necessário alinhar seus interesses aos interesses do projeto. Além deles, outros *stakeholders* devem ser relacionados, como fornecedores de matéria-prima, outros departamentos da organização externos ao projeto, órgãos regulatórios, governo etc.

Equipe - Se o gestor do projeto possui uma visão clara de quem faz parte da equipe e quem não faz, saberá diferenciar o que é interno ao projeto, e deve ser controlado, e o que é externo ao projeto e deve ser monitorado. Todos que trabalham e produzem coisas para esse projeto fazem parte da equipe de projeto. É importante pensar nos membros da equipe considerando seus papéis, mesmo que não tenham ainda um nome definido, é importante também, elencar quem são as pessoas ou organizações que executam cada parte desse trabalho. No *canvas*, os membros da equipe estão associados a seu papel.

Todos que produzem algo no projeto precisam estar listados no bloco equipe, com seus respectivos papéis identificados no âmbito do projeto. O gerente

precisa ter o controle sobre sua equipe, e saber determinar as esferas de influência do projeto, observando as esferas de controle, onde os membros da equipe estão sob o controle direto do gerente, deve observar também a esfera de influência, onde membros da equipe do projeto ele não tem controle, e finalmente as organizações fora da influência, que não sofrem influência do gerente do projeto, não fazem parte da equipe, mas podem ter interações com o projeto, muitas vezes relacionado aos fornecedores.

Premissas - O planejamento do trabalho no projeto é feito em condições de incerteza. Criar um plano de projeto é, em partes, um exercício de 'futurologia'. Faz-se necessário, em especial, formular suposições sobre componentes que não estão sob o controle e a influências do gerente de projetos, como os *stakeholders* externos e os fatores externos. Podendo apenas supor o que se espera de cada uma dessas partes, essas suposições, que são tidas como certas no planejamento do projeto são chamadas de premissas.

Grupos de Entregas - São tangíveis, palpáveis, mensuráveis e verificáveis, cada hora ou minuto do trabalho realizado no projeto tem que estar a serviço de alguma entrega e contribuir para ela. Não existe trabalho 'solto' no projeto, sempre estará vinculado a uma entrega precisa. Todo trabalho realizado no projeto, por menor que seja, deve levar à produção de algo concreto

Restrições - São limitações de qualquer origem, impostas ao trabalho realizado pela equipe, que diminuem sua liberdade de opções, algumas sendo originadas em entidades externas, ao passo que outras emanam de membros da equipe ou de componentes internos ao próprio projeto.

Riscos - Quando um projeto é concebido, é descrita, com conhecimento limitado, uma série de ações que deverão ser feitas da presente data até a entrega do projeto. Ações e situações futuras com que se conta estão envolvidas em um razoável grau de incerteza. Mas nem toda incerteza é um risco: pode-se considerar risco do projeto aquelas incertezas que efetivamente importam, que podem afetar os objetivos do projeto. É preciso identificar os riscos, avaliar e destacar os mais relevantes, desenvolver respostas para os riscos mais relevantes e implantar essas respostas. Em projetos existem dois tipos de riscos, o risco global, onde a capacidade do projeto, como um todo, pode obter sucesso e atingir os objetivos para os quais foi criado; e os riscos específicos do projeto, vistos como frutos de uma

avaliação feita em um dado momento, olhando para o futuro do projeto e identificando possíveis ocorrências específicas que podem afetar o trabalho dentro do projeto.

Linha do Tempo - Quanto vai durar um projeto? Essa é, talvez, a pergunta mais dramática no planejamento. Muitos gerentes de projeto e patrocinadores acreditam que o aumento na precisão (nível de detalhamento) com que as tarefas são descritas aumenta proporcionalmente a acurácia da previsão de duração do projeto. O que se constrói no *canvas*, no bloco 'linha do tempo', não se parece com um cronograma convencional. Trata-se, antes, de uma lista de compromissos. Compromisso é uma data-limite acordada para que sejam produzidas determinadas entregas. A gestão da execução aproxima a realidade e a estimativa; se, por princípio, qualquer prazo dado a um projeto é irreal, a gestão da execução tornará o prazo realista.

Custos - No *Project Model Canvas*, ao invés de calcular com precisão e detalhes o valor do orçamento do projeto, nesta abordagem prefere-se estimá-lo de forma resumida, identificando os custos por entrega ou grupos de entrega. É possível, também, de maneira aproximada, decompor os custos de cada pacote de trabalho em alguns elementos, incorporando ao total do projeto, no final, uma reserva proporcional ao seu risco. É preciso haver uma simplificação de uma forma que até os menos experientes da equipe sejam capazes de entender. Para obter essa simplificação é recomendado que os custos do projeto devam ser estruturados por entregas e o custo de cada entrega possa ser desdobrado em elementos de custo, como mão de obra e insumos.

É importante mencionar que nessa metodologia, como em qualquer outra, existem as resistências ao projeto. Por esse motivo é preciso mapear a influência e posicionamento dos *stakeholders* externos ao projeto e também da equipe do projeto. É preciso identificar os grupos que precisam de atenção e realizar reuniões de alinhamento com esses grupos utilizando o *canvas* como ferramenta. Reforçar os aspectos desagradáveis da situação atual, se possível fazendo comparações com concorrentes mais bem posicionados. Os participantes devem observar os benefícios que o projeto trará para a organização e gastar um pouco mais de tempo mostrando as entregas, e como elas se encaixam no todo do projeto (FINOCCHIO JUNIOR, 2013).

A metodologia PM *canvas* mostra-se muito importante nos dias atuais, em que a busca por alternativas que proporcionem eficácia e eficiência se tornam fundamentais. Para os administradores, essa ferramenta pode ser utilizada em várias situações impostas em suas atividades, sendo uma poderosa ferramenta, apresentando dinamismo, sincronismo das atividades, com prazos estabelecidos, mas de forma ágil, criativa e que pode envolver vários colaboradores da organização, compondo dessa maneira, uma equipe multidisciplinar, independentemente da área de atuação, tamanho da organização ou finalidade, mostrando ser uma moderna e importante metodologia. Por se mostrar uma metodologia dinâmica, prática e perfeitamente possível, vem ganhando muitos adeptos em diversas áreas e organizações.

2.3.3 5W2H

Essa ferramenta é principalmente utilizada no mapeamento e padronização de processos, elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É uma ferramenta gerencial que tem como objetivo facilitar o entendimento por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL JUNIOR et al., 2007). Marshall Junior et al. (2007, p. 109) afirmam que “o 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa)”. Pode ser considerada como, uma espécie de *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com um máximo de clareza possível por parte dos colaboradores de um projeto. Essa ferramenta otimiza tempo e recursos, podendo ser utilizado em diversas situações, indo desde uma viagem pessoal ao auxílio do planejamento estratégico em uma organização, mostrando-se de grande valor para os gestores das organizações. Quando associado a uma boa gestão de projetos, tende a gerar melhores resultados para os projetos. Na Figura 5 é exposto um exemplo dessa ferramenta, demonstrando sua praticidade e objetividade para resolução de problemas:

Figura 5 – Metodologia 5W2H

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
Setor: Serviço de Apoio a Logística				Responsável: David		
Objetivo: Reduzir				Prazo: 30-08-XX		
O QUE (What)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Where)	PORQUE (Why)	COMO (How)	CUSTOS (How much)
Reavaliação do contrata e negociação com os fornecedores	Joana	Até 15-09-xx	Em nossa empresa e nossos fornecedores	Há suspeita de as cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis com o mercado	Comparação com outros contratos (mercado) e pesquisa junto a fornecedores alternativos	Remuneração de 100 horas de técnicos + R\$ 2.000,00 em despesas diversas
Estabelecimento de maior rigor nas autorizações	Paulo	Até 20-09-xx	Nos departamentos e cargos com poder de autorização	Há muitas cópias particulares e também documentos que poderiam circular por <i>e-mail</i>	Conversas com as chefias e responsáveis pela análise de fluxos de tarefas	Remuneração de 150 horas de técnicos
Centralização dos serviços	Carlos	Até 30-09-xx	Na administração centra	Para facilitar a implementação de controles	Relação das máquinas e colaboradores do setor	Remuneração de 120 horas de técnicos + R\$ 5.000,00 em obras e mudanças

Fonte: Adaptado de Marshall Junior (2013)

Essa ferramenta proporciona aos que a utilizam o controle das atividades, identificando os problemas, designando uma equipe ou pessoa para realizar a atividade, estipulando procedimentos eficientes e inteligentes, reunindo todas as possibilidades com um planejamento eficiente, podendo ser utilizado para solução de qualquer tipo de situação identificada pelo gerente de projetos e sua equipe, mapeando e padronizando seus processos elaborando planos de ação.

2.3.4 Gestão Visual de Projetos

Segundo Sibbet (2014, p. 4), a gestão visual é usada para “indicar coisas tangíveis que você pode fazer para conseguir os resultados desejados”. Um dos grandes problemas encontrados nas organizações está relacionado a gestão dos

seus projetos e à integração dos colaboradores nas atividades. As pessoas podem ser incentivadas para pensar de forma mais criativa, trabalhando de forma mais visual, como menciona Sibbet (2014, p. 17): “ se você deixar as pessoas animadas sobre trabalhar visualmente, elas vão querer saber de forma concreta como a reunião transcorrerá, e vão querer acreditar que ela será bem-sucedida”. Essa visão é complementada por Teixeira (2018, p. 14), que destaca as principais vantagens de se adotar a gestão visual de projetos:

- Proporciona melhor entendimento do processo e do projeto, ao tornar mais rápido e fácil o acesso às informações;
- Apoia o trabalho padronizado e a aderência dos processos;
- Torna anormalidades visíveis;
- Estimula a inovação;
- Torna o processo mais ágil;
- Incentiva processos colaborativos;
- Aumenta o engajamento e a motivação da equipe;
- Promove a participação coletiva e a melhoria contínua.

Ao tornar um processo mais visual, percebe-se facilidades, quanto à compreensão e a tomada de decisão em processos, tornando-os mais criativos, pois, segundo Sibbet (2015, p. 83), “a visualização é a chave para o processo criativo em muitos, muitos esforços”. Essa visão também é compartilhada por Teixeira (2018, p. 23), que afirma que: “pensar, analisar e discutir projetos de forma visual liberta o cérebro para imaginar, criar e co-criar”.

Os princípios do gerenciamento de projetos foram baseados em processos de chão de fábrica, fazendo com que cada atividade fosse direcionada para um grupo específico de pessoas, verificando seu andamento. Em tais ambientes, como também em ambientes de projetos, é comum uma posição reativa dos membros da equipe, especialmente quando existe cobrança de performance. Ao tornar os processos mais visuais, há maior facilidade na compreensão e na tomada de decisão, deixando os processos mais enxutos (TEIXEIRA, 2018).

Para Teixeira (2018, p. 24), esses processos de desenvolvimento de projetos podem apresentar alguns problemas, algumas fragilidades podem ser notadas, e que devem ser tratadas:

- Comunicação deficiente
- Burocracia excessiva
- Dificuldade de coordenação entre os departamentos
- Falta de clareza nas funções e responsabilidades

- Falta de iniciativa
- Falta de criatividade
- Falta de inovação

Não se trata de um processo inteiramente linear, ele é cíclico e interativo, tendo que lidar com incertezas, porque nem tudo pode ser planejado e controlado (VAN DER PIJL et al. 2018).

A Inovação é muito importante para as organizações, torna os processos mais fáceis, ágeis e compreensivos pelas equipes, dessa forma, o plano de projeto será menos extenso, burocrático e pouco visual (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013). Trabalhar de forma visual traz para as equipes de projetos das organizações uma visão ágil, prática e eficiente, tornando o processo de co-criação algo perceptível e útil para os membros da equipe de projetos.

Derivada do pensamento visual, que acompanha o ser humano desde a idade das cavernas, muito antes da invenção da linguagem escrita dos egípcios, ou de grandes inventores do passado, cientistas e inventores também pensavam de forma visual. Com o passar do tempo, novas lógicas eram definidas, os japoneses introduzem procedimentos operacionais úteis nos processos no chão de fábrica, levando ao desenvolvimento de melhores técnicas e à criação de instrumentos gerenciais. Até hoje os japoneses incentivam seus operários a pensar e a criar. A disseminação de filosofia *Lean* (utiliza o gerenciamento visual, mapeando fluxos e valores e outros mecanismos), ajudou a destacar a relevância da Gestão Visual, pois as formas de apresentação visual são ilimitadas e flexíveis, e o seu objetivo é tornar fácil e acessível as orientações e procedimentos (TEIXEIRA, 2018).

A gestão visual busca proporcionar aos praticantes desse método a visualização e compreensão, tornando processos mais transparentes, priorizando suas reais necessidades. Dessa forma, “para pensar em algo que contenha muitos itens relacionados, é preciso visualizar, de forma a entender por meio de um padrão mais amplo” (SIBBET, 2013 *apud* TEIXEIRA, 2018, p.33).

Alguns especialistas buscam uma definição sobre o que seja Gestão visual e, entre muitos conceitos, há um utilizado nacional e internacionalmente (GALSWORTH, 2005 *apud* TEIXEIRA, 2018, p.33):

É o processo de criação de um espaço de trabalho bem organizado, que elimina *defcits* de informação. Ela fornece informações em tempo real sobre o *status* do trabalho por uma combinação de sinais visuais simples e

permite que o empregado compreenda melhor sua influência sobre os resultados globais da organização.

Essa metodologia se desenvolveu ao longo do tempo, passando a forma como é conhecida atualmente, proporcionando desenvolvimento, agilidade, maior entendimento dos processos, possibilitando melhor eficiência dos resultados. A gestão visual de projetos ajuda no desenvolvimento das atividades desenvolvidas por suas equipes de trabalho, influenciando suas entregas e os resultados alcançados. Para isso, ela se vale de diversos métodos, como: Modelos de processos, *Design Thinking*, Gerenciamento ágil, *Lean*, Kanban, BMG (*canvas*), *Project Model Canvas*, entre outras utilizadas. Algumas organizações utilizam salas especiais para o desenvolvimento da gestão visual de projetos, tornando mais dinâmico o ambiente onde são desenvolvidos. São salas com diversos quadros onde se pode escrever ou desenhar aquilo que está na mente, uma mesa onde a equipe pode se reunir e contribuir de forma livre e direta no desenvolvimento de cada projeto, e paredes que normalmente são cobertas de adesivos auto- colantes, proporcionando, dessa forma, um ambiente ideal para criatividade (TEIXEIRA, 2018).

Uma outra questão sobre a gestão visual de projetos é a prototipagem. Analisar e resolver problemas visualmente é um conceito que tende a crescer cada vez mais e, dessa forma, pôr as informações no rumo certo ajudará nesse processo.

Anteriormente, esse método de prototipagem era um processo que ocorria no final do projeto. Com o passar do tempo, percebe-se que esse procedimento acarretava em erros que só eram percebidos no final do projeto. Já as novas abordagens sugerem que a prototipagem seja realizada o quanto antes, antecipando erros do projeto. Criando relatos visuais, portanto, torna-se importante pelo fato de dar a possibilidade de testar modelos, informações, procurando o nexo visual, pois agrupando informações o cérebro tende a procurar sentido nas informações. Para tanto, existem ferramentas que auxiliam bastante nesse processo, como: mapas conceituais, mapas mentais, infográficos, *Dashboards* (painéis que representam e resumizam dados de forma visual), KPI'S (indicadores chave de desempenho), e fluxogramas (TEIXEIRA, 2018).

“Agilidade, produtividade e qualidade dependem necessariamente de maior eficiência e eficácia” (TEIXEIRA, 2018, p. 22). Obter resultados cada vez melhores põe qualquer organização a frente das demais. A gestão visual de projetos é uma

ferramenta dinâmica, prática que agrega valor aos processos dos projetos, trazendo grandes benefícios para os gestores que utilizam essa ferramenta.

Desperta clareza, objetividade, iniciativa, análise e pró atividade dentro do grupo. Essa ferramenta mostra-se muito eficiente para que as ideias, ainda habitadas na mente, possam finalmente tornarem-se práticas, por meio de diálogos produtivos, nas quais as novas ideias são encorajadas e os participantes podem construir com suas ideias por meio desse coletivo de sugestões. Essa técnica permite que as ideias sejam desenhadas para que possam ganhar uma forma primária posta no papel, e a liberdade com que a equipe pode lidar com o problema a ser resolvido torna essa ferramenta muito dinâmica, rápida e participativa, pois é preciso que toda equipe atue dando sugestões, já que estão todos no momento em busca da solução a algo que incomoda a organização. Quando todos se reúnem em prol da solução, utilizando essa ferramenta e bem orientados, podem alcançar resultados inesperados, demonstrando ser um excelente método na identificação, resolução, criação de ferramenta, despertando a criatividade (VAN DER PIJL et al. 2018).

Após o que foi exposto nos tópicos do referencial teórico, afirma-se que a gestão de projetos existe há muito tempo, e isso pode ser percebido quando o ser humano se organiza desde os tempos das cavernas para realizar suas atividades básicas, como caçar, por exemplo. No princípio apenas visto simplesmente como projeto, onde começou a ganhar o formato atual, com desenvolvimento de técnicas industriais para atender as necessidades de uma indústria que começava a se desenvolver de forma exponencial. O mundo mudou, os hábitos, costumes, novas tecnologias surgem, novas tendências despontam a todo momento, mostrando que muito ainda está por vir, mercados inteiros mudam, fugindo no natural e previsível, tornando-se cada vez mais imprevisível que é a rede econômica atual (VAN DER PIJL et al, 2018).

Essa nomenclatura foi evoluindo com o passar do tempo, hoje é uma metodologia moderna, adotada por muitas organizações e vista por elas como fundamental. Na realidade, quanto mais essas organizações se propõem a estar à frente das demais, oferecendo produtos e serviços cada dia mais atuais e atendendo as necessidades dos seus clientes, utilizam a ferramenta de gestão de projetos para alcançar esses objetivos, percebendo que não podem realizar essas mudanças sem

uma gestão eficiente, pois a proposta da gestão de projetos é entregar exatamente isso, soluções inovadoras, para diversas necessidades, das diversas organizações e clientes.

Com isso, várias metodologias e ferramentas foram criadas, e essas ferramentas auxiliam na organização das equipes de uma forma que possam se desenvolver cada vez mais, proporcionando respostas mais positivas. Ferramentas como Gestão Visual de Projetos, *PM canvas*, 5W2H ou PERT/CPM, são alguns exemplos que ajudam no desenvolvimento dos projetos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é exposto o conceito da metodologia científica utilizada para a elaboração desta pesquisa. De acordo com Gil (2008, p. 8) “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Nesta parte da pesquisa são apresentadas as questões que conduziram a pesquisa, a caracterização e o método de estudo, as fontes de evidências, a unidade de análise e o critério para escolha do caso, as definições construtivas e as categorias de análise, o protocolo de estudo e os critérios de validade e confiabilidade, a análise do caso e finalizando com as limitações do estudo. Ainda no entendimento de Gil (2008, p. 8), a metodologia é representada por um “(...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para essa pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa. Isso se deve ao fato de que, de acordo com Yin (2001, p. 34), “o pesquisador faz observações detalhadas e minuciosas do mundo real”. De acordo com Gil (2008, p. 175) “a apresentação consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento”. Além disso, se propõe a investigar a construção do entendimento social por intermédio da visão abrangente do pesquisador. Gil (2008, p. 177) entende que “(...) interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com os conhecimentos disponíveis”.

Para classificação quanto aos seus objetivos, esta pesquisa é caracterizada como exploratória, que de acordo com conceito de Gil (2008, p. 28) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Isso se deve ao fato de que o presente estudo teve como objetivo analisar a gestão de projetos como disciplina do curso de administração, sendo uma viabilidade para a Universidade Federal de Sergipe na percepção dos

diversos atores envolvidos, como empresas, professores universitários e o escritório do PMI em Sergipe.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para Yin (2001), os questionamentos de estudo são fundamentos lógicos justificáveis para se conduzir um estudo exploratório. Além disso, as questões substituem os objetivos específicos e compõem o roteiro da pesquisa. Mediante o presente contexto, as questões de pesquisa são:

- a) Qual a importância que essa disciplina trará para o curso de Administração na visão dos docentes?
- b) Como os profissionais que atuam com gestão de projetos observam a viabilidade da inclusão dessa disciplina no curso de administração da UFS?
- c) Para o PMI/Sergipe, qual a importância que existe em um curso de administração ter essa disciplina em sua grade curricular?

3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

As formas de investigação caracterizadas como ferramentas de delineamento de estudo consideram “(...) o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas” (GIL, 2008, p. 49).

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se das estratégias de estudo de campo, que “caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2008, p. 57). O estudo de campo apresenta ainda maior aprofundamento das questões propostas na pesquisa, como consequência apresenta maior flexibilidade, criando a possibilidade de alterações do objetivo da pesquisa que possam ser reformulados ao longo do processo de pesquisa (GIL, 2008).

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

Este estudo está inserido na temática da Gestão de Projetos como disciplina do curso de administração, sendo uma análise de viabilidade para a

Universidade Federal de Sergipe pretendendo verificar junto a professores, profissionais e entidade que atua nesse seguimento, a importância desse tema para discentes e Universidade.

Esse tema torna-se importante pelo fato das organizações buscarem cada vez mais metodologias que respondam às suas necessidades, há também a necessidade das organizações e seus colaboradores se prepararem para essa crescente demanda, buscando métodos eficazes, afim de reduzirem custos e maximizar os resultados. Busca de novas estratégias para entrega de resultados que superem as expectativas dos seus clientes.

Essa preocupação pode ser notada quando se observa que, um plano de projeto, antes de mais nada, consiste no exercício da construção de hipóteses de um cenário futuro, onde os envolvidos nesse desafio devem estar devidamente preparados para integrar diversos conceitos que o compõe (FINOCCHIO JÚNIOR 2013).

É fundamental obter a opinião dos docentes ligados ao tema de gerenciamento de projetos, suas percepções sobre essa prática e quanto ela pode contribuir para o desenvolvimento dos discentes, futuros administradores. Ouvir também, profissionais que utilizam a metodologia, saber suas opiniões e experiências, saber como essa ferramenta pode contribuir no desenvolvimento de soluções inovadoras. Por fim verificar a percepção do PMI em Sergipe, saber quanto essa metodologia contribui para os desafios que exigem cada vez mais soluções condizentes com os desafios que um mercado competitivo apresenta.

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

Para Yin (2001), há seis fontes de evidências, elas são representadas por: Documentação, Registros em arquivos, Entrevistas, Observação direta, Observação participante e Artefatos físicos. Ainda conforme Yin (2001, p. 107), “exceto para os estudos que investigam sociedades que não dominam a arte escrita, é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso”. Para este trabalho, a fonte de evidência utilizada foi a entrevista, utilizando roteiro semiestruturado (Apêndice A). Segundo Gil (2008, p.109), é uma “técnica em

que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.

Este estudo teve por finalidade analisar, com base na pesquisa feita com diversos atores envolvidos, quais as possíveis vantagens que a gestão de projetos como disciplina do curso de administração e sua viabilidade para Universidade Federal de Sergipe, podem trazer aos alunos do curso de Administração. As entrevistas foram direcionadas aos professores da instituição, profissionais que utilizam a gestão de projetos como ferramenta para desenvolver suas atividades e PMI Sergipe, a fim de obter a impressão da mesma quanto ao tema gestão de projetos em nosso estado, como pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação dos Participantes das Entrevistas

PARTICIPANTE	HISTÓRICO
ENTREVISTADO 1	Bacharel em Administração de Empresas com foco em produção, mestrado e doutorado em Administração, atual coordenador do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe.
ENTREVISTADO 2	Bacharel em Administração. Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Mestrado em Desenvolvimento em Meio Ambiente, doutorando em Ciência da Propriedade Intelectual, atualmente Professor do Departamento de Secretariado Executivo, ministrando aulas ligadas a administração, Coordenador do Núcleo de Empreendedorismo da UFS.
ENTREVISTADO 3	Formada em Administração com Ênfase em Ciências Contábeis, Mestrado na área de Engenharia de Produção, pela Escola Politécnica em São Paulo, na USP. Doutorado também na Escola Politécnica na área de Administração Econômica, Modelos Econômicos na área de Produção.
ENTREVISTADO 4	Formado em Processamento de Dados, atuou na área de tecnologia por muitos anos. Especialização em Gestão Empresarial (FGV-RJ), Especialização em Melhoria de Processo estudando normas ISO, Padrões e Normas. Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional.
ENTREVISTADO 5	Formado em Administração pela UFS. Recentemente atuou na Saturo Foods GmbH como analista de logística, trabalhando diretamente com gestão de projetos.
ENTREVISTADO 6	Formada em Psicologia e Direito, atua na Petrobras como Técnica de Petróleo. Possui uma empresa de Gestão, onde presta consultoria voltada para gestão de projetos para os municípios do estado de Sergipe.
ENTREVISTADO 7	Atua como responsável pela logística e Administração de Materiais na Rede Pisolar, Aracaju- SE. Estudante do décimo período de Administração na Universidade Federal de Sergipe.
ENTREVISTADO 8	Estudante de Administração pela UFS, membro da EJA-UFS Empresa Junior de Administração da Universidade Federal de Sergipe, atuando na área de consultoria de gestão de projetos
ENTREVISTADO 9	Formado em Administração pela UFS, atua no setor financeiro de uma Instituição bancária.
ENTREVISTADO 10	Formado em Gestão de Tecnologia da Informação pela FANESE, Líder de Projetos na Cenconsud Brasil e atual presidente do PMI Sergipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

As entrevistas foram realizadas no período de 28/11/2018 a 12/12/2018, e tiveram duração /média de cerca de 30 minutos.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

Após definidos os conceitos, é possível demonstrar o direcionamento do estudo. De acordo com Gil (2008, p. 79), as definições construtivas representam “a operacionalização das variáveis, que pode ser definida como processo em que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”. Para este trabalho se fez necessário definir os conceitos que se segue:

1. Projeto: Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

2. Gestão de Projetos: Um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único.

3. Ferramentas de Gestão de Projetos: Metodologias desenvolvidas para auxiliar na gestão de projetos.

4. PMI: Instituto de Gerenciamento de Projetos, órgão mundial responsável por difundir e regulamentar as boas práticas da Gestão de Projetos.

5. PMBOK: Guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos, pode ser considerado como um divisor de águas na história da gestão de projetos. Criado pelo PMI, mais precisamente pelo PMI *Standards*, o comitê de padronização do PMI.

3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O Quadro 3 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise alinhados aos objetivos específicos que constituíram a base para o estudo, assim como também apresenta o número de questões do roteiro de entrevista utilizadas para atingir cada objetivo específico.

Quadro 3 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Verificar, junto ao corpo docente do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe, a importância dessa disciplina.	Importância da disciplina de gestão de projetos na percepção dos docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção acerca da contribuição da disciplina de gestão de projetos para o curso de administração. - Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para alunos de administração. 	Instrumento1 01 a 08
Verificar junto a profissionais que atuam com gestão de projetos, como observam a viabilidade da inclusão dessa disciplina no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.	Importância da disciplina de gestão de projetos na percepção dos profissionais de administração.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção acerca da disciplina de gestão de projetos para sua área de atuação. - Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para alunos de administração. 	Instrumento 2 01 a 11
Verificar, junto a órgão promotor deste tema (PMI), a importância que existe em um curso de administração ter essa disciplina em sua grade curricular.	Aspectos positivos percebidos pelos membros do PMI sobre a possível inclusão da disciplina de gestão de projetos no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção do PMI em Sergipe acerca da possível inclusão da disciplina de gestão de projetos no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe. - Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para alunos de administração. 	Instrumento 3 01 a 10
Propor ementa do curso de acordo com os dados apresentados nesta trabalho			

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As questões da entrevista foram elaboradas e distribuídas conforme necessidade de se avaliar os quesitos dos elementos de análise do Quadro 3 e com isso, obter o conhecimento necessário para atender os objetivos específicos.

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

A análise do caso foi realizada por meio da Análise Qualitativa Básica (MERRIAM, 1998). Os critérios adotados para a análise seguem a seguinte ordem:

(a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A pré-análise (a) do presente estudo, representou categorias de elemento de análise, passando por uma análise bibliográfica através das informações obtidas, gerando um roteiro de entrevistas; (b) através das entrevistas, gerou a transcrição do material organizado, obteve-se a exploração do material, através de análise geral das transcrições; por fim, (c) tratamento dos resultados, foi feita uma análise das transcrições fazendo na busca assertiva significativa, comparação das assertivas com os achados do referencial teórico possibilitando uma análise dos resultados de forma consistente.

Sendo assim, o roteiro de perguntas das entrevistas foi elaborado em conformidade com os objetivos específicos, considerando os resultados necessários para abranger toda a pesquisa. Logo após a coleta dos dados, realizou-se uma análise dos resultados com base na leitura e interpretação das entrevistas que foram gravadas e devidamente transcritas.

3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Referiu-se ao tipo de pesquisa pois, os fins exploratórios demandaram do pesquisador uma análise, tendo como base as informações obtidas dos entrevistados. Dessa forma, as declarações obtidas podem ter sofrido influência na concepção do entrevistador. Outra condição posiciona-se na escolha do estudo de caso para conduzir os estudos. Segundo Yin (2001), existem três fatores que envolvem a limitação do estudo de caso, sendo eles: (a) falta de rigor metodológico; (b) dificuldade de generalização; e (c) tempo destinado a pesquisa. Verifica-se que no fator (a) demonstra-se a necessidade de um planejamento da coleta e análise dos dados de maneira a diminuir os erros, em (b) a análise do caso, em si, fornece pouco fundamento para sustentar uma possível generalização e, por fim, (c) requer do pesquisador períodos longos devido à quantidade de dados que o estudo irá fornecer.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as informações coletadas, sendo interpretadas e organizadas para que possam ser expostas de forma distinta de acordo com o roteiro de entrevista elaborado para cada classe de entrevistados juntamente com as impressões do autor desse trabalho.

4.1 IMPORTÂNCIA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES

Nesse item foram compiladas as informações obtidas nas entrevistas a fim de se ter conhecimento necessário para atendimento do objetivo específico: “Verificar, junto ao corpo docente do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe, a importância que esta disciplina poderá significar para o curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe”.

4.1.1 Percepção acerca da contribuição da disciplina de gestão de projetos para o curso de Administração

Percebeu-se, por meio dos relatos, perante o roteiro de entrevistas, que esse tema parece ser de certa forma inesgotável, diante das suas possibilidades, por proporcionar vantagens e benefícios que uma organização pode alcançar, pois “com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos” (VARGAS, 2009, p. 6) elas alcançar resultados diferenciados dos demais.

Quando questionados a esse respeito, os docentes entrevistados acreditam que essa é uma necessidade do mercado, pois é algo que está sendo exigido atualmente por uma boa parte das organizações, sendo essa uma tendência positiva, como pode ser percebida na resposta do entrevistado 1, que diz: “...cada vez mais as empresas estão utilizando a estrutura de projetos para fazer os seus negócios...”, ou ainda na percepção do entrevistado 2, “... hoje as coisas estão baseadas em entregas, e para você saber as entregas que todos tem que fazer, é necessário que você tenha noção do projeto como um todo; e para o administrador

eu acho essencial”. Essas respostas reforçam o que consta na Resolução nº 4, em seu art. 3º, quando menciona que, o administrador deve conhecer ferramentas que o ajudem a gerenciar, orientar nas tomadas de decisões ou ainda no próprio gerenciamento das atividades, sendo neste caso a Gestão de Projetos, uma ferramenta que responde essas necessidades. É importante notar a consonância das opiniões obtidas, importante também a relevância do tema para as organizações. A gestão de projetos é importante porque todos os gerentes estão, em algum ponto, envolvidos com gerenciamento de projetos (SLACK et al., 2015).

É muito importante perceber que a gestão de projetos não é algo a ser utilizado de forma apenas a organizar as ideias do que se pretende realizar. Na verdade, é uma prática muito utilizada pelas organizações na obtenção recursos em licitações junto a órgãos públicos; ou seja, a gestão de projetos é algo realmente necessário, para que os recursos disponibilizados pelo governo, possam ser acessados, por meio de diretrizes estabelecidas pelo PMI, pelo PMBOK. Isso fica muito claro na fala do entrevistado 1:

Existe um modelo mundial que é editado por um escritório chamado PMI. O PMI, a cada três anos, gera um livro das melhores práticas de gestão de projetos, que chama-se PMBOK. Na realidade, muitas das empresas hoje, principalmente as grandes, só aceitam propostas, para que se consiga fazer um fornecimento para elas, com base no PMBOK, ou seja, é estruturado com o PMBOK, da forma do PMBOK, e, inclusive, acesso a verbas federais de inovação ou mesmo das estaduais normalmente se dá por meio dessa estruturação de projetos pelo PMBOK.

Essa é uma prática que agrega a equipe, reúne as informações e ideias, envolvendo todos os *stakeholders*, como se fosse um quebra-cabeça em que as peças se encaixam perfeitamente, de forma harmônica, as equipes fazem suas entregas, como menciona o entrevistado 2:

É a melhor metodologia de desenvolvimento das coisas, e assim, profissionalmente falando, todos precisam saber elaborar e gerenciar projetos, na minha visão; porque hoje as coisas estão baseadas em entregas, e para você saber as entregas que todos têm que fazer é necessário que você tenha noção do projeto como um todo; e para o administrador eu acho essencial, fundamental.

Além dos benefícios já mencionados, proporcionados pela gestão de projetos, percebe-se que ela proporciona controle de gastos, tempo e recursos, itens

essenciais para as organizações, projetos trabalham com essas limitações, como pôde ser bem observado na fala da entrevistada 3:

Tanto empresas públicas como privadas, começaram a entender a importância de se trabalhar por projetos, para se controlar os recursos, para poder acompanhar esses projetos, porque têm recursos limitados e têm tempo para entregar esse projeto, então a maioria das empresas públicas estão trabalhando por gestão de projetos e, inclusive, as próprias privadas veem a importância de trabalhar, até pelo próprio controle.

Tempo e recursos são itens muito importantes na gestão de projetos, o tempo engloba processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto e, por outro lado, os recursos englobam os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o seu orçamento previsto (VARGAS, 2009).

Pelo que foi exposto nessa parte, percebe-se que a disciplina de gestão de projetos tem muito a contribuir para o curso de administração, por proporcionar ferramentas que ajudam as organizações a desenvolver resultados diferenciados, resultados estes que proporcionam à organização vantagem competitiva, criatividade, otimização de recursos, sejam eles humanos, tempo, custos ou agilidade para o desenvolvimento das equipes e da organização.

4.1.2 Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para os alunos de Administração

Os entrevistados foram unânimes no que se refere à contribuição que essa disciplina pode trazer aos alunos do curso de administração, por meio das suas características, como pode ser percebido na fala do entrevistado 1:

Atualmente, o mercado vem demandando profissionais que conheçam gestão de projetos, que conheçam elaboração de projetos, e como eu disse também, em nosso curso, essas poucas horas atuais que ministramos não são suficientes para que eles tenham um conhecimento mínimo, que o mercado vem exigindo. E aí, apesar do nosso curso, no meu ponto de vista, ser um dos mais importantes, ou o mais significativo de Sergipe, vejo que outras universidades já implantaram e acabaram saindo na frente na preferência do mercado de trabalho já que o mercado; não que o mercado venha demandando somente isso, mas isso é um diferencial, e as outras universidades, principalmente as particulares que temos aqui no Estado, já têm essa disciplina na sua matriz e, com isso, acabamos ficando um pouco atrás dessas outras universidades, com essa matriz um pouco desatualizada.

Nota-se que a gestão de projetos tem seu papel e importância, como disciplina, pois possibilita que o aluno tenha perfil profissional solicitado pelo mercado, possibilitando, ainda no período da sua formação, contato com uma ferramenta muito utilizada atualmente nas organizações, trazendo conhecimento sobre o assunto, uma vez que o objetivo da gestão de projetos é: otimizar os processos produtivos, tornando-os mais eficientes, com resultados mais satisfatórios para as organizações, pois, são constituídos de conjuntos únicos de operações projetadas para atingir certos objetivos, dentro de um dado limite de tempo (MOREIRA, 2008).

A respeito do mercado para profissionais dessa área, analisando a resposta dos entrevistados, nota-se que a disciplina demonstra ter uma significativa importância, preparar os alunos de administração para um mercado cada vez mais exigente e dinâmico é algo fundamental, isso ficou bem claro na fala do entrevistado 1:

Muito promissor, eu diria que, alguns anos atrás, a segunda língua a língua inglesa, de preferência, era uma condição diferencial entre os profissionais, principalmente da administração; hoje, você ter o conhecimento na gestão de projetos como esse diferencial, abre muitas portas, é algo que o mercado vem necessitando bastante.

Essa opinião também foi compartilhada pelo entrevistado 2, que disse:

Extremamente promissor! Existe uma deficiência de profissionais no mercado que entendam de projetos, que saibam elaborar projetos, que saibam gerenciar, porque um projeto vai de algo muito simples a algo muito complexo, então, faltam profissionais especializados nessas áreas aqui em Sergipe. Pra você ter uma ideia, existem pessoas sendo contratadas por empresas que tem uma visão completamente inovadora, elas estão extremamente ligadas com o que está acontecendo de novo no mercado, startups etc., que não estão mais preocupadas em contratar profissionais “fechados”, por exemplo: administradores, economistas, etc. eles estão muito mais preocupados em ter profissionais polivalentes e que principalmente tenham essa noção de projeto, de elaborar, de executar, de agregar equipe, de trabalhar com equipes, ... então, é essencial o conhecimento na área de projetos, para que possamos ter profissionais mais engajados e que sejam absorvidos pelas empresas.

É importante perceber como essa disciplina pode contribuir na formação dos futuros administradores, para a entrevistada 3, a disciplina de gestão de projetos, “...vai conseguir ampliar as perspectivas do aluno... chegar a um termo do projeto ou

em qualquer tarefa que se cumpra, ou qualquer processo que a empresa normalmente realiza, então vai contribuir sim”.

Há de se observar que, em um tempo em que os negócios precisam acompanhar a velocidade com que as empresas mudam, a gestão de projetos ganha importância (VERZUH, 2000). Essas mudanças estão sendo percebidas e acompanhadas pelos gestores das organizações. O futuro administrador precisa estar atento a essas peculiaridades da profissão, é preciso preparar esses futuros profissionais de uma forma que possam estar aptos a um mercado cada dia mais dinâmico, como pode ser verificado na fala do entrevistado 1:

[...] grandes empresas, ou mesmo o poder público vem exigindo do mercado. Para que você consiga acessar verbas ou fornecimento de uma grande empresa, você tem que estruturar uma proposta com base em projetos, com base no PMBOK, na estrutura do PMBOK, e são pouquíssimos profissionais ou empresas que conhecem o PMBOK.

Essa percepção se assemelha com a resposta da entrevistada 3, ao que afirma:

[...] acho que é um mercado que está em alto crescimento, um mercado potencial, um mercado que vai ter espaço para essas pessoas, que saibam mexer com projetos, porque é preciso, é necessário que se tenha um controle, um acompanhamento, monitoramento, um ajuste, e quando sabemos trabalhar com projetos você vai ser um profissional valorizado, porque vai conseguir enxergar todos os aspectos e chegar no final com um trabalho assertivo.

É importante neste ponto, fazer um comparativo com o que estabelece a resolução nº 4 do CNE, no que se refere ao curso de administração, e o que se espera na formação dos alunos:

VII- desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
VIII- desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005).

A área de gestão de projetos, é bastante promissora, como dito pelos entrevistados, os profissionais devem estar de acordo com as exigências do mercado que busca pessoas cada vez mais versáteis, dinâmicas e atualizadas. Não há mais espaço para profissionais “fechados”, pois o mercado exige cada vez mais

peessoas que estejam dispostas a enfrentar novos desafios constantemente, trazendo repostas inovadoras às dificuldades postas à sua frente.

4.2 IMPORTÂNCIA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Nesse item foram compiladas as informações obtidas nas entrevistas a fim de se obter conhecimento necessário para atendimento do objetivo específico: “Verificar junto a profissionais que atuam com gestão de projetos, como observam a viabilidade da inclusão dessa disciplina no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe”.

4.2.1 Percepção acerca da disciplina de Gestão de Projetos na área em que atuam.

Sobre essa questão, as respostas foram muito similares, todos concordam que a gestão de projetos, de fato, trouxe grande benefício em suas atividades, independente da área de atuação veio a contribuir nos projetos das organizações em que atuam. Essa impressão pode ser percebida na resposta dos entrevistados, para exemplificar, o entrevistado 4 que atuou em uma *Startup* fora do país, relata que:

Pude vivenciar a forma de gestão, não sei nem se europeia, mas alemã, eles possuem uma forma muito bem desenhada, bem estruturada em questão de desenvolvimento de negócios e de projetos... Uma das frentes que atuei era justamente a internacionalização do produto, da *Startup*, para os Estados Unidos; era muito bem desenhada, muito bem estruturada. A forma como eles deveriam desempenhar todas as atividades, analisar custos, analisar riscos, fazer um estudo de mercado, então, essa parte que eles tinham lá, de projetos, sim; eu achei muito bem desenhado, muito bem estruturado.

O entrevistado 4 ainda afirma que: “...há ainda um amadorismo nos que praticam essa metodologia...”, porém, essa visão está começando a se moldar, mudar, mesmo que de forma muito tímida, como percebido nas palavras da entrevistada 6: “ É uma cultura que está um pouco latente aqui no nosso estado, as pessoas estão ainda começando a pensar em abrir a mente para o gerenciamento de projetos...”

Outro exemplo da capilaridade da gestão de projetos é o relato da entrevistada 6, que por meio da sua empresa, presta serviço a entidades públicas por meio de licitações em nosso Estado:

[...] vendemos a ideia lá para o escritório da gente, entendemos que todas as nossas atividades não são nada que não sejam gerenciamento de projetos, então investimos em cursos de gerenciamento, contratamos um gerente de projetos que faz todo planejamento das nossas atividades.

Para o entrevistado 5, a gestão de projetos proporciona: “... foco, análise dos resultados e dos recursos disponíveis ... você consegue enxergar com maior clareza o projeto e o foco do negócio”. Essa ferramenta surge para que os processos sejam cada vez mais otimizados, baseados em planejamento, monitoramento, controle das atividades em cada fase da execução do projeto. “Um planejamento adequado, balizado por um monitoramento e controle eficaz, potencializa o sucesso do projeto ao fornecer melhores estimativas sobre o resultado final desejado e ao minimizar prazos, custos e riscos ” (VALLE et al., 2007, p. 89).

Os entrevistados acreditam que a filosofia da gestão de projetos traz inúmeras vantagens para quem a pratica, independentemente da área de atuação, proporcionando benefícios significativos nas estratégias das organizações: “Quando uma empresa define seu objetivo, ela define sua visão, onde ela quer chegar, e para que eu chegue lá eu vou ter que desdobrar essa estratégia em projetos...” afirmou o entrevistado 4. Essa opinião, assemelha-se ao que disse o entrevistado 6: “ Quando você se planeja, você consegue se antever a qualquer percalço que possa acontecer no caminho do desempenho do projeto...”, ou ainda na opinião do entrevistado 8: “quando conseguimos fazer gestão de projetos bem-feita, temos resultados muito maiores, começamos a sair do ‘achismo’ e começamos a ver como podemos melhorar na realidade”. Para o entrevistado 9, a gestão de projetos é “ Fundamental para os processos de desenvolvimento do produto/serviço”. O mesmo ainda relaciona algumas vantagens percebidas na prática da gestão de projetos para o seguimento bancário, área em que atua:

- Segregação dos times de desenvolvimento do produto dos times de negócio e suporte;
- Aumento na quantidade de entregas;
- Aumento da qualidade das entregas;
- Melhor gestão do portfólio;

Mas como muitos também afirmam, é uma metodologia que precisa ser mais estudada, praticada e difundida, como afirma o entrevistado 7: “Compreendo como uma filosofia de vanguarda. Pouco difundida, pouco utilizada em nosso estado... elementar para ganho de consistência operacional e controle administrativo”.

Diante do exposto, nota-se que a gestão de projetos é um método muito útil, independentemente da área de atuação, traz benefícios para o desenvolvimento nas atividades das organizações, possibilitado realizar entregas cada vez mais eficientes, considerada como filosofia moderna pode trazer inúmeros benefícios para os praticantes.

4.2.2 Percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para os alunos de Administração.

Neste tópico buscou-se obter a impressão dos entrevistados sobre a importância da contribuição da disciplina para formação dos alunos do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe. As respostas obtidas são muito semelhantes, e todas convergem para uma visão positiva, algo que contribui para formação de profissionais mais preparados, ter a oportunidade de vivenciar esse tema como uma abordagem atualizada do mercado, como pode ser percebida na resposta do entrevistado 5, “...torna as coisas mais fáceis, ter uma noção, bem mais próxima da realidade; sobre seus custos, sobre seus riscos, sobre, onde você quer chegar, sobre o mercado que você quer atuar”. A opinião do entrevistado 7 também é positiva, apesar de reconhecer que em nosso estado essa ferramenta ainda precisa ser mais conhecida, compreendida, ou dada a devida importância: “Compreendo como uma filosofia de trabalho de vanguarda. Pouco difundida e utilizada em nosso estado e região, elementar para ganho de consistência operacional e controle administrativo”.

A Empresa Junior de Administração EJA-UFS presta consultoria sobre diversos temas da administração, entre eles a gestão de projetos e, segundo o entrevistado 8, essa metodologia tem muito a contribuir na formação dos alunos de administração:

Eu acho que seríamos muito mais completos [...] com a gestão de projetos inclusive, podemos ser mais práticos, conseguir ter uma metodologia para aplicar, e aí quando formos para o mercado de trabalho, temos noção de

como realmente aplicar as coisas. Na área de gestão de projetos você aprende como começar, fazer o meio e finalizar o projeto, então, eu acho que isso ajudaria muito.

Para o entrevistado 4, a gestão de projetos é muito importante para que uma organização faça suas entregas, no tempo determinado com os custos dentro do previsto, efetivando suas estratégias:

[...]no final das contas os projetos acabam sendo os caminhos que vão levar as organizações a cumprirem a sua estratégia. Onde é que o gerenciamento de projetos ajuda e apoia? Apoia no sentido de na verdade, garantir que esses projetos sejam realizados, com menor esforço, com mais eficiência na otimização dos recursos disponíveis, trabalhando para garantir o atendimento das expectativas, dos *stakeholders* envolvidos no projeto, garantindo para que o orçamento seja cumprido, que o escopo seja entregue, garantindo que os benefícios que aqueles projetos se propuseram a alcançar no negócio sejam atingidos.

Tudo que foi dito pelos entrevistados está em concordância com a opinião de autores que falam sobre a gestão de projetos, suas vantagens e como ela é percebida: “A gestão de projetos evoluiu de um conjunto de processos recomendável para uma metodologia obrigatória para sobrevivência da empresa” (KERSNER, 2017, p. 111). É importante notar também que essa metodologia traz contribuições importantes para os alunos, pois possibilita que ainda na faculdade tenham noção de tópicos, como os relacionados pelo entrevistado 9:

- Preparando para o mercado de trabalho;
- Conhecimento de *frameworks* comumente utilizados em gestão;
- Utilização de ferramentas comuns ao mercado na gestão de projetos;
- Preparação inicial para que o aluno alcance certificações profissionais no assunto gestão de projetos.

De acordo com a resolução nº 4 do CNE, o curso de graduação em Administração entre outras coisas, deve ensinar, como perfil desejado dos seus alunos, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas que possam auxiliar na tomada de decisões, sendo também de igual forma importante para o aluno, no que se refere a integração com a equipe de trabalho, composta por pessoas de diferentes setores, algumas com um conhecimento mais elevado dessa metodologia, outras com o conhecimento do produto final do projeto, ou seja, a equipe é formada por pessoas com diferentes perfis, e isso traz grande agilidade e conhecimento, tanto do ponto de vista do

processo como do ponto de vista do produto final, como pode ser vista ainda na opinião do entrevistado 9:

Considero que a gestão de projetos integra todos os envolvidos nos processos da organização, pelo incentivo, valorização e estruturação das ideias, de onde quer que elas partam. Apesar de demandar um tempo razoável para sua implementação sistêmica, os ganhos e benefícios oriundos de sua aplicação como cerne das operações da empresa são extremamente expressivos.

As respostas obtidas pelos entrevistados apontam para o caminho de que a gestão de projetos deve ter seu destaque nas empresas, deve ser vista como uma ferramenta fundamental para sua sobrevivência. Mostrar os benefícios para o desenvolvimento das principais atividades das organizações, proporcionando conhecimento prévio para que dessa forma possam buscar as certificações no assunto de gestão de projetos. Mostrar sua importância para os que procurar destaque, qualificação se diferenciar das demais empresas, sendo dessa forma uma ferramenta que proporciona vantagem competitiva no mercado, proporcionando integração dos envolvidos no processo organizacional, incentivando a valorização e a organização das ideias.

4.3 ASPECTOS POSITIVOS PERCEBIDOS POR MEMBROS DO PMI SERGIPE A RESPEITO DA POSSÍVEL INCLUSÃO DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Nesse item foram compiladas as informações obtidas na entrevista a fim de se obter conhecimento necessário para atendimento do objetivo específico: “Verificar, junto a órgão promotor deste tema (PMI), a importância que existe em um curso de administração ter essa disciplina em sua grade curricular”.

4.3.1 Percepção do PMI/Sergipe acerca da possibilidade da inclusão da disciplina de Gestão de Projetos no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Por meio das respostas do representante do PMI em Sergipe, órgão responsável pela difusão praticadas melhores práticas de gestão de projetos em todo mundo, na percepção do entrevistado ter a disciplina de gestão de projetos é

algo muito positivo, e bem-vindo, pois acredita-se que atitudes como essa só favorecem a instituição, que no momento, segundo o mesmo, é a única que não tem em sua grade essa disciplina, essa informação pode ser confirmada nas palavras do entrevistado 10, no momento em que diz:

Confesso que não sabia e fico muito feliz pela iniciativa que já ocorre em todas as universidades particulares do nosso Estado. Isso é mais um passo para que a disseminação ocorra em todas as vertentes. Esperamos poder colaborar com esta inclusão.

Cada dia, mais e mais profissionais percebem a necessidade de se capacitar nessa área. O PMI, como órgão responsável por certificações e padrões para gerenciamento de projetos, afirma que essa prática vem se tornando um padrão para gerenciamento entre governos e empresas, por meio de qualificações e atualizações em todo o mundo (PMI BRASIL, 2018). Essa prática vem ganhando cada vez mais adeptos, como afirma o entrevistado 10: “Percebemos pela constante evolução no público que participa dos nossos eventos que tem aumentado e sempre com participantes novos, mas é um constante desafio para manter esses participantes engajados na carreira”. Essa é uma necessidade profunda, não percebida apenas pelas grandes organizações, mas passando a ser percebida também por pequenas e médias empresas.

Mesmo com a crescente demanda por cursos e informações sobre a Gestão de Projetos, é preciso ter cuidado com conceitos e percepções errôneas a respeito do que realmente é gestão de projetos, quais suas características, sua aplicabilidade, como afirma o entrevistado 10: “Na minha opinião, a banalização da gestão de projetos e o baixo investimento no controle por empresários e governo ajudam no baixo rendimento dos resultados”. Crítica semelhante foi compartilhada pelo entrevistado 4, que também é membro do PMI, sendo um dos fundadores aqui em nosso estado, ele afirma que: “...observamos que muitas empresas ainda atuam na informalidade...”.

De acordo com o Conselho Nacional de Educação da Câmara de Educação Superior, por meio da Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, onde são instituídas as diretrizes curriculares nacionais do curso de Administração, Bacharelado, verifica-se, por meio dos seus artigos, que a disciplina de Gestão de Projetos não está inserida em sua base curricular obrigatória. Porém, baseado no que fala o Art. 3º,

observada a relevância da disciplina para o curso, ela pode ser inserida em sua grade curricular, como visto a seguir:

[...] dessa forma, constata-se a importância de o Administrador conhecer ferramentas que o ajudem a gerenciar, orientar na tomada de decisões ou ainda no próprio gerenciamento das atividades, corriqueiras de administrador ou em projeto em si (BRASIL, 2005).

Estar atualizado com o mercado de trabalho é muito importante para qualquer curso de graduação, não podendo ser diferente para o curso de administração, preparando os futuros profissionais com ferramentas e práticas atuais. O PMI, como órgão difusor desse tema, vem trabalhando para que a gestão de projetos alcance as organizações e profissionais, eliminando prática equivocadas a respeito da gestão de projetos, capacitando profissionais. acreditar desta forma, acredita que a inserção dessa disciplina é de fundamental importância e poderá trazer benefícios significativos para os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe, pois, dessa forma, os futuros administradores poderão lidar com temas interessantes para o mercado de trabalho.

4.3.2 Percepção do PMI a respeito da importância da disciplina de Gestão de Projetos para os alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Nesse item foi abordada a importância que essa disciplina pode trazer para os alunos do curso de Administração, percebendo, dessa forma, a relevância desse tema para os futuros administradores, pois os benefícios da gestão de projetos são claramente descritos pelos entrevistados, como pode ser percebida na fala do entrevistado 4, o mesmo é um dos membros fundadores do escritório do PMI em:

De alguma forma a gestão de projetos é predominante nas empresas, não existem empresas sem projetos, se a empresa não tem projetos é porque ela não está fazendo nada de novo. [...] se os alunos da universidade não tiverem uma noção, uma vivência disso, ainda na faculdade, vão chegar nas empresas e “patinar” nessas coisas, e aí, teremos administradores que não administram; como formar administradores que não estão preparados para ser gestores em técnicas internacionais, boas práticas para garantir que os projetos sejam executados, para garantir que a estratégia seja executada? Então, é um contrassenso, formara administradores que não saibam lidar com técnicas de projeto.

Essa afirmativa recebe reforço na fala do entrevistado 10, quando o mesmo informa que: “ Houve um crescimento importante nos últimos anos, motivado pelas empresas que incentivam seus funcionários na busca deste conhecimento”. Dessa forma, nota-se que o mercado demanda profissionais preparados para atender essa perceptível e crescente demanda. O PMI tem a missão de disseminar e regulamentar a gestão de projetos, e acredita que iniciativas como essa só favorecem a cultura da gestão de projetos, sendo um movimento positivo e bem visto pelo órgão, como continua relatando o entrevistado 10: “ amplia as chances de cumprir a missão de disseminar a gestão de projetos, logo é muito vantajoso”.

A gestão de projetos vem evoluindo de um conjunto de processos recomendáveis para uma metodologia tida como prática obrigatória para sobrevivência das organizações. Elas percebem que suas atividades, inclusive as rotineiras, podem ser compreendidas como uma série de projetos, e que, de fato, os negócios vêm sendo gerenciados por meio de projetos, notando, dessa maneira, que esse método pode contribuir bastante pelos benefícios alcançados, gerando valor sustentável para os negócios (KERZNER, 2017).

A Gestão de Projetos é uma ferramenta que proporciona grande ganho para as organizações, traz conhecimento para os profissionais de administração, oferecendo recursos que tornam esse profissional alguém que detém uma vantagem competitiva perante outros profissionais, como pode ser reforçado coma a fala de Kersner (2017, p. 20):

À medida que a relativa importância da gestão de projetos passa a permear cada faceta do negócio, acumula-se conhecimento sobre suas melhores práticas. Algumas empresas veem esse conhecimento como propriedade intelectual a ser guardada a qualquer custo nas cúpulas da empresa. Outras compartilham-no na esperança de descobrir novas práticas. Hoje as empresas preferem realizar um planejamento estratégico para a gestão de projetos devido aos benefícios e à sua contribuição para um valor sustentável dos negócios.

A gestão de projetos vem ganhando cada vez mais adeptos, profissionais observam que é uma prática que vem sendo exigido pelo mercado, e as organizações percebem que a gestão de projetos traz muitas vantagens nos processos de gestão, obtendo resultados mais significativos. Para o PMI em Sergipe, a possibilidade de se implantar a disciplina de Gestão de Projetos no curso de administração: “Amplia as chances de cumprir a missão de disseminar a gestão

de projetos, logo é muito vantajosa”, acumulando conhecimento sobre suas melhores práticas, por meio dos seus benefícios.

5 PROPOSTA DE EMENTA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PROJETOS

Nessa parte do trabalho é apresentada uma proposta de grade para disciplina de Gestão de Projetos, com seus principais requisitos, pensado em trazer para os alunos do curso a história, desenvolvimento, atividades, metodologias e ferramentas da Gestão de Projetos:

PLANO DE ENSINO

IDENTIFICAÇÃO			
Disciplina	GESTÃO DE PROJETOS	Código	
Pré-requisito (s)		Carga horária	
PEL		Créditos	
Professor (a)		Semestre	
EMENTA			
Introdução a Gestão de Projetos. Gestão e Projetos. Ferramentas e Metodologias para Gestão de Projetos.			
OBJETIVOS			
<p>1. GERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender os fundamentos da Gestão de Projetos, aplicabilidade, e sua importância para uma gestão eficiente. Conhecer suas características seus benefícios para as organizações e profissionais como também, conhecer algumas ferramentas/metodologias utilizadas. <p>2. ESPECÍFICOS</p> <p>Proporcionar meios para que os alunos possam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o tema através de uma introdução sobre a Gestão de Projetos, conhecer seus conceitos, história e desenvolvimento, suas características e aplicação. - Conhecimento a respeito do ciclo de vida de um projeto e suas peculiaridades, principais áreas do conhecimento de projetos e <i>Stakeholders</i> do projeto. - Proporcionar o conhecimento e aprendizado sobre algumas ferramentas e metodologias para a Gestão de Projetos. 			
CONTEUDO PROGRAMÁTICO			
<p>1) INTRODUÇÃO A GESTÃO DE PROJETOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - História e Desenvolvimento - Conceitos sobre Gestão de Projetos - Características dos projetos - PMI/PMBOK - Iniciando um Projeto - Benefícios da Gestão de Projetos <p>2) GESTÃO DE PROJETOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de Processo: Iniciação/Planejamento/Execução/Monitoramento e Controle/Encerramento - Ciclo de vida de um Projeto: Início/Meio/Fim - <i>Stakeholders</i> de um Projeto 			

- Comunicação e documentação do projeto
- Gerentes de Projetos
- Principais áreas do Gerenciamento de Projetos:
Escopo/Tempo/Custo/Qualidade/Integração/Recursos Humanos/Comunicação/Riscos/Aquisições

3) FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA GESTÃO DE PROJETOS

- Estimativa de Tempo: PERT e COM
- PM Canvas
- Gestão Visual de Projetos
- Gerenciamento ágil de Projetos (SCRUM)

METODOLOGIA DE ENSINO

- Aula expositiva, com utilização de instrumentos didáticos convencionais. Exercícios e exemplos discutidos em classe. Relacionamento do conteúdo teórico dos assuntos administrados com o cenário do mundo real.
- Os slides utilizados em sala de aula, listas de exercícios e outros materiais serão disponibilizados via Sistema SIGAA-UFS.

RECURSOS DIDÁTICOS

Uso de Data Show para apresentação de slides, Quadro, Leituras de Livros, ou de Revistas da área.

FORMA DE AVALIAÇÃO

- Por meio da assiduidade, participação nas atividades, questionamentos e intervenções nos assuntos propostos
- 03 (quatro) avaliações escritas individuais
- Listas de exercícios e trabalhos de pesquisas poderão ser considerados como participação
- Será realizada uma quarta avaliação com **todo o conteúdo** da disciplina para os ausentes em uma das quatro avaliações escritas.

REFERÊNCIAS

1. BÁSICAS:

GIDO, J., CLEMENTS, J., BAKER, R. Gestão de Projetos. 7ª ed. São Paulo: Cengage, 2018.
 MOREIRA, D. A. Administração da Produção e Operações. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
 VALLE, A. B., SOARES, C. A. P., FINOCCHIO JUNIOR, J., SILVA, L. S. F. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
 VARGAS, R. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

2. COMPLEMENTARES:

FINOCCHIO JUNIOR, J. **Project Model Canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
 PMI BRASIL, disponível em: <brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>. Acesso em: 18 jun. 2018, 08:54.
 SLACK, N., BRANDON-JONES, A., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
 TEIXEIRA, J.A. **Gestão Visual de Projetos**: Utilizando a Informação Para Inovar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

6 CONCLUSÕES

Esta seção está dividida em quatro partes, a primeira é baseada em cada objetivo específico apresentado no início desta pesquisa, logo após vem algumas sugestões para os envolvidos na pesquisa de acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa, o terceiro segmento são recomendações para futuras pesquisas da mesma natureza.

6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

As respostas às questões de pesquisa respondem ao objetivo da pesquisa e são apresentados abaixo como forma de compilar os resultados em conclusões que transmitam o que se obteve com a pesquisa.

6.1.1 Qual a importância que essa disciplina trata par o curso de administração na visão dos docentes?

Conclui-se, por meio das respostas dos entrevistados, que a disciplina de Gestão de Projetos é uma disciplina de muita importância, os mesmos foram unânimes em concordar que ela trará grande benefício para os alunos do curso, mantendo-os atualizados com as ferramentas disponíveis e cada dia mais exigidas pelo mercado, acreditando ainda que essa metodologia pode trazer vantagem competitiva.

6.1.2 Como os profissionais que atuam com Gestão e Projetos observam a viabilidade da inclusão dessa disciplina no curso de Administração da UFS?

Foi observado pelos profissionais que atuam no mercado que a gestão de projetos é uma ferramenta primordial para as atividades desenvolvidas dentro de cada organização, como também vantajoso para desempenho profissional, acreditam que os alunos devem ter essa disciplina em sua grade, pois eles observam, por experiência própria que, a cada dia mais, esse profissional é

procurado e muito valorizado, tendo em vista que a gestão de projetos hoje é tida como fundamento das atividades desenvolvidas pelas organizações.

6.1.3 Para o PMI/Sergipe, qual a importância que existe em um curso de administração ter essa disciplina em sua grade curricular?

Para o PMI, essa iniciativa foi muito bem-vinda e muito bem vista, sendo que, segundo eles, a Universidade Federal de Sergipe é a única a não ter em sua grade curricular essa disciplina, que, segundo os mesmos, é de fundamental importância estratégica e organizacional, e que vem ganhando espaço cada dia mais. Observam ainda que é uma metodologia que vem ganhando mais e mais adeptos, muitos estão procurando se especializar nessa área por conta da demanda por esse tipo de profissional, para os alunos seria de fundamental importância o aprendizado dessa ferramenta.

6.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Pela relevância do tema demonstrada pelos entrevistados nessa pesquisa, a Gestão de Projetos mostrou ser de muito interesse para organizações e profissionais de diversas áreas e, por esse motivo, seria importante que houvessem atividades, projetos, que difundissem mais esse tema dentro da Universidade Federal de Sergipe, que fosse alvo de debates, cursos e seminários, que pudessem envolver também entidades públicas. Seria interessante também que o PMI Sergipe estivesse envolvido nessas atividades, como ferramenta de fomento do tema, poder estreitar o relacionamento da instituição com a Universidade Federal de Sergipe, trazendo, dessa forma, benefícios para os alunos da instituição.

6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão, para pesquisas futuras, recomenda-se a pesquisa sobre ferramentas de gestão visual de projetos, um assunto inserido na gestão de projetos que merece igual destaque do tema descrito neste trabalho, pelo fato de que essas ferramentas visuais contribuem com a própria gestão de projetos, pois tornam o planejamento dos projetos, suas etapas e controles muito mais fluidos, participativo, colaborativo para a equipe de projetos. A tendência em utilizar ferramentas visuais,

como forma de obter melhores resultados nos projetos é algo muito percebido pelas organizações, tendo em vista que essa ferramenta tem a proposta de melhoria dos resultados nos projetos. Também tem a finalidade de mostrar ao aluno as possibilidades de um mercado que vem ganhando muito destaque em todas as áreas de atuação.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações buscam a cada momento se atualizar, buscar novas formas de manter-se à frente das demais, buscando sempre obter vantagem competitiva, sempre à procura de novos modelos de gestão. A Gestão de Projetos é uma metodologia que, desde sua criação, tem como objetivo otimizar os processos, maximizando resultados para obter resultados diferentes. Ter a disciplina de gestão de projetos na grade curricular do curso de administração, como relatado pelos entrevistados, é fundamental, pois prepara os alunos para cenários reais e atuais do mercado. Neste momento, o curso passa por uma reformulação das suas disciplinas, mostrando que existe uma preocupação cada vez maior do curso em adequar a realidade de mercado e as necessidades dos alunos. A gestão de projetos como disciplina traz grandes benefícios para os alunos como pôde ser percebido neste trabalho, é um tema de grande relevância para profissionais e organizações, por meio dela resultados significativos são alcançados, sendo uma nova forma de se obter melhores resultados. É importante para o curso de administração proporcionar conhecimento sempre atualizado também, por esse motivo, essa disciplina pode trazer benefícios importantes na formação dos alunos deste curso. Perceber, verificar e atender essas necessidades é algo primordial, pois essa disciplina, traria diversos benefícios para o curso e seus alunos.

REFERÊNCIAS

CASAROTTO, N. F. **Gerência de projetos: engenharia simultânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CNE. Ministério da Educação. **Atos Normativos – Sumulas, Pareceres e Resoluções**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/atos-normativos--sumulas-pareceres-e-resolucoes?id=12816>. Acesso em: 12 ago. 2018.

FINOCCHIO JUNIOR, J. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

HAMZE, A. **Brainstorming como exercício de criatividade**, 2011. Disponível em: <<http://educador.brasilecola.com/trabalho-docente/brainstorming.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

KEELLING, R. **Gestão de Projetos: uma abordagem Global**. São Paulo: Saraiva 2002.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSHALL, I. J., CIERCO, A. A., ROCHA, A. V., MOTA, E. B., LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MENEZES, L. C., **Gestão de Projetos**. Disponível em: <https://www.catho.com.br/cursos/gestao_de_projetos>. Acesso em: 16 jun. 2018, 17:45.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. SanFrancisco: Allyn and Bacon, 1998.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PMI BRASIL, disponível em: <brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>. Acesso em: 18 jun. 2018, 08:54.

SIBBET, D. **Líderes Visuais: novas ferramentas para visualizar e gerir mudanças organizacionais** 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

SIBBET, D. **Equipes Visuais**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

SLACK, N., BRANDON-JONES, A., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TEIXEIRA, J.A. **Gestão Visual de Projetos**: Utilizando a Informação Para Inovar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VAN DER PIJL, P., LOKITZ, J., KAY SOLOMON, L. **Planeje Melhor Seu Negócio**: Novas Ferramentas, Habilidades e Mentalidade para Estratégia e inovação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VALLE, A. B., SOARES, C. A. P., FINOCCHIO JUNIOR, J., SILVA, L. S. F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, E. **MBA Compacto**: Gestão de Projetos. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

DOCENTES

- 1 – Qual a sua formação? Especialização?
- 2 – Há quanto tempo leciona, em quais universidades atuou?
- 3 – Como o senhor (a) observa a gestão de projetos atualmente? Quais suas características?
- 4 – Como observa o mercado profissional para os que atuam ou utilizam a gestão de projetos?
- 5 – Em sua opinião e experiência, qual a sua percepção acerca da importância da disciplina de gestão de projetos para os alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe?
- 6 – De que forma essa disciplina pode contribuir no desenvolvimento dos futuros profissionais administradores?
- 7 – Quais as vantagens para o aluno que estuda a gestão de projetos?
- 8 – Quais os aspectos positivos, ou seja, quais os benefícios de se adotar essa disciplina no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe?

PROFISSIONAIS

- 1 – Qual seu nome?
- 2 – Qual sua formação?
- 3 – Qual sua área de atuação?
- 4 – Qual a formação do gestor da organização em que atua?
- 5 – Existe uma cultura de gestão de projetos na organização em que atua?
- 6 – Como você observa a gestão de projetos?
- 7 - Quais as vantagens percebidas na prática da gestão de projetos para alcançar êxito nas estratégias traçadas pela organização?
- 8 – Quais os benefícios percebidos na prática dessa metodologia?
- 9 – No cenário atual, como observa a prática da gestão de projetos?
- 10 – Como observa a viabilidade de adotar a disciplina como obrigatória para o curso de administração da Universidade Federal de Sergipe?

11 - De que forma acredita que a gestão de projetos pode contribuir na formação dos alunos do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe?

PMI - SERGIPE

1 – Nome?

2 – Atuação?

3 – Atualmente em nosso estado, como vem se desenvolvendo a gestão de projetos?

4 – Qual o principal objetivo do PMI em Sergipe?

5 – Quais as barreiras e dificuldades encontradas para difusão da gestão de projetos em nosso estado?

6 – Qual a aceitação do público quanto a difusão e prática da gestão de projetos em nosso estado?

7 – Como o PMI observa a possível inclusão da disciplina de gestão de projetos no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe?

8 – O PMI acredita que medidas como essas ajudam no crescimento/desenvolvimento da cultura de gestão de projetos em nosso estado?

9 – Acredita que com medidas como essas a gestão de projetos pode ganhar mais destaque, mais “espaço”?

10 – Para o PMI, qual o impacto que essa disciplina pode trazer para os alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe?